

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Perspektivy a rozvoj řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
Perspectives and Development of the Human Resources Management
in a Selected Enterprise

Student:

Dudková Soňa

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Soňa Dudková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Perspektivy a rozvoj řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Perspectives and Development of the Human Resources Management in
a Selected Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení a rozvoje lidských zdrojů
 3. Charakteristika analyzovaného podniku
 4. Analýza přístupu podniku k řízení a rozvoji lidských zdrojů
 5. Náměty a doporučení pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARMSTRONG, Michael a Angela BARON. *Strategie HRM*. London: The Cromwell Press, 2002. ISBN 0-85292-923-4.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Veškerou literaturu, ze které jsem čerpala, v práci cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 11.5.2012

.....

Dudková Soňa

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, PhD za připomínky, cenné rady a metodické vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Janě Chýlkové za vlídný přístup, poskytnuté materiály a informace ke zpracování práce.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Dudková Soňa

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	Systém řízení lidských zdrojů	9
2.3	Účel řízení lidských zdrojů	10
2.4	Přístupy k řízení lidských zdrojů.....	12
2.4.1	Model shody.....	12
2.4.2	Harvardský systém	12
2.5	Lidský kapitál	14
2.5.1	Řízení lidského kapitálu	14
2.5.2	Měření lidského kapitálu	16
2.6	Lidský potenciál.....	16
2.6.1	Rozvoj lidského potenciálu	17
2.7	Vzdělávání pracovníků	18
3	CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE	21
3.1	Vznik, poslání a předmět činnosti analyzované společnosti.....	21
3.2	Organizace a řízení společnosti.....	22
3.3	Lidské zdroje organizace	22
3.4	Postupy v oblasti řízení lidských zdrojů.....	25
4	ANALÝZA ROZVOJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
4.1	Předmět analýzy	26
4.2	Postup a metody analýzy	26
4.3	Výsledky analýzy	29
4.3.1	Vývoj systému řízení lidských zdrojů podniku	29
4.3.2	Studium interních dokumentů	31
4.3.3	Rozhovory s představiteli vedení podniku	33
4.3.4	Výsledky dotazníkového šetření názorů, postojů a zkušeností zaměstnanců.....	35
4.3.5	Analýza kritických událostí.....	42
4.3.6	SWOT analýza	43
4.4	Shrnutí výsledků analýzy.....	44
5	NÁMĚTY PRO MANAGEMENT.....	46

6 ZÁVĚR.....	47
LITERATURA	48
INTERNETOVÉ ZDROJE:	49

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1 ÚVOD

Podmínkou úspěšnosti podniků v dnešní době je jejich vysoká výkonnost, vysoká produktivita práce a celková organizační efektivnost, umožňující jim dosahovat jako hlavního cíle spokojenosti zákazníků a co nejvyššího zisku. Přestože stále významnější roli při zvyšování podnikové výkonnosti a efektivnosti hraje substituce lidské práce technikou a technickým vybavením, podniky nepotřebují k dosažení svých cílů pouze nejnovější vysoce výkonné technologie, ale především kvalitní pracovníky. Ti především rozhodují o úspěšnosti a konkurenceschopnosti každé organizace. Proto se organizace, které chtějí být vskutku úspěšné, snaží do svých manažerských postupů zahrnovat také svoji lidskou složku – zaměstnance, personál, lidské zdroje. Snaží se vytvářet a kumulovat svůj lidský kapitál jako nejdůležitější a nejceněnější ze svých aktiv, usilují o rozvoj svého lidského potenciálu, umožňujícího jim odpovídat na nové a nové příležitosti a výzvy, uspokojovat požadavky a plnit nové a nové úkoly, vyrovnávat se také se změnami, tlaky a hrozbami ve svém okolí i s vnitřními změnami a riziky. Proto hledají stále nové a nové postupy při řízení lidí a hospodaření s nimi.

Organizace, které chtějí nejlépe obstát v konkurenci, se snaží, aby uplatňování, využití a řízení jejich lidských zdrojů bylo co nejefektivnější a umožňovalo jim dosahovat stanovených cílů. Management takových organizací usiluje o to, aby lidé pracovali rádi a vydávali ze sebe to nejlepší, čeho jsou schopni. Proto se opravdově zabývá otázkami, jak připravovat zaměstnance na jejich práci, jak je vést a řídit při práci, jak je motivovat a vytvářet příznivé podmínky pro jejich výkonnost, jak na ně působit, aby v organizaci vydrželi co nejdéle, aby nacházeli ve své práci uspokojení a dělali pro organizaci maximum. Nezbytnou součástí takového organizačního postupu je uplatňování efektivního systému řízení lidských zdrojů organizace.

Vzhledem ke svému zájmu o personální řízení a management lidských zdrojů jsem si zvolila jako téma své bakalářské práce problematiku perspektiv a rozvoje řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Podnikem, ve kterém se touto problematikou zabývám, jsou Technické služby města Frýdek-Místek (zkráceně TS a.s.). Tento podnik jsem si vybrala především z toho důvodu, že vše nasvědčuje tomu, že úspěšně zvládá svou personální problematiku, a že zde v současné době probíhá realizace rozvojového projektu s názvem „Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti TS a.s. a adaptability jejích zaměstnanců“, na který společnost získala dotace ve výši 4 724 136 Kč z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu.

Účelem dotace je umožnění dalšího efektivního profesního vzdělávání zaměstnanců, podporovaného zaměstnavatelem, a to odborného vzdělávání, zaměřeného zejména na prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace a na dovednosti, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost lidí v produktivním věku na trhu práce. Projekt zapadá do podnikové koncepce transformace řízení personálních procesů, při níž jsou nastavovány nové odpovědnosti, připravováni klíčoví zaměstnanci a uplatňuje se snaha o zvýšení úrovně vzdělávacího systému, aby mohl být nadále plněn jeden z prioritních účelů podniku – maximální uspokojování potřeb zákazníků při současném růstu podílu podniku na regionálním trhu.

Cílem bakalářské práce je provést základní zmapování současného systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, a posoudit užívané postupy v rozvojové perspektivě, to znamená z hlediska budoucích potřeb podniku. Zejména jde o to zjistit, jak je současný systém vzdělávání pro společnost přínosný, popřípadě navrhnout určitá zlepšení. Vzhledem k tomu, že takto vymezené téma bakalářské práce se jeví jako příliš široké a velmi obsáhlé, přikročila jsem k jeho nezbytnému zúžení a věnovala větší pozornost zejména vzdělávání zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř věcných kapitol. Prvá z těchto kapitol je věnována teoretickým východiskům řízení a rozvoje lidských zdrojů. Obsahuje vymezení a vysvětlení problematiky řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu a lidského potenciálu. Náplní další kapitoly je charakteristika analyzované organizace – stručný popis TS a.s., zobrazení organizační struktury společnosti a pohled na lidské zdroje jako základní stavební kámen společnosti. Těžištěm bakalářské práce je následující kapitola, zaměřená na analýzu přístupu společnosti k řízení a rozvoji lidských zdrojů.

Při analýze dosavadního přístupu a perspektiv dalšího rozvoje systému řízení lidských zdrojů analyzované společnosti byl užit kombinovaný kvalitativně-quantitativní explorační (tj. předběžný, zjišťovací, prozkoumávající) aplikovaný výzkumný přístup – tj. výzkumný přístup, který si neklade za cíl ověřovat nějaké hypotézy o vztahu mezi výzkumnými proměnnými, nýbrž zjišťuje především výskyt určitých jevů. Na základě výsledků analýzy jsou v poslední kapitole zformulovány odpovídající náměty pro management.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole jsou vysvětlena teoretická východiska pojetí řízení a rozvoje lidských zdrojů, uplatněného v bakalářské práci. Vedle charakterizování současné manažerské koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů organizace jsou zde probrány užité základní pojmy související s touto problematikou, které je nutno znát pro porozumění přístupu zvolenému při vypracování bakalářské práce. Termíny „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“, vyjadřující pokročilý a efektivní přístup k řízení lidí a hospodaření s lidským zdrojem v současných podmínkách, svým způsobem nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů, týkajících se řízení lidí v organizacích (viz Mateiciuc 1999, 2001, 2005, 2011; Koubek 2001; Foot&Hook, 2002; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2002, 2005; Armstrong 2002,2007).

2.1 Definice řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů (což je nedůsledný překlad anglického termínu *humanresource management*) definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v rámci organizace, kteří zde pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je považováno za komplexní manažerský přístup k lidem v organizacích, a za klíčový faktor dosahování strategických cílů organizací. Britští specialisté Graham a Bennett (1992) tvrdí, že se řízení lidských zdrojů týká lidské stránky organizačního řízení a vztahů organizací s jejich zaměstnanci. Dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) je účelem řízení lidských zdrojů zajistit, aby zaměstnanci nacházeli v organizaci takové uplatnění a byli využíváni tak, aby zaměstnavatel dosáhl maximálního možného užitku z jejich schopností, jakož i znalostí, dovedností, motivovanosti a vynakládaného úsilí. Naopak zaměstnanci mají získat jak materiální, tak psychologickou odměnu za provedenou práci.

Foot a Hook (2002) rozlišují dvě podoby řízení lidských zdrojů, které se uplatňují v organizacích. První z nich je nazývána **tvrdá** verze řízení lidských zdrojů, neboli také přístup racionální. Na strategická, racionální, praktická a kvantitativní hlediska se klade stejný důraz, jako u jiných ekonomických faktorů. Druhý z podob je nazýván **měkkou** verzí, neboli humanistický přístup řízení lidských zdrojů. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2002) tvrdí, že tento přístup klade důraz na sdílené hodnoty všemi lidmi organizace, společného cíle všech

zaměstnanců organizace, vzájemného porozumění mezi personálem a manažery, motivace a vedení lidí, mezilidské komunikace, angažovanosti, osobního růstu a prosperity zaměstnanců a jejich angažovanosti.

Literatura uvádí různé odpovědi na otázku, jak se řízení lidských zdrojů liší od personálního řízení. Dle Armstronga (2002) a Koubka (2001) charakterizují řízení lidských zdrojů tyto znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, což znamená zaměření se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, především zájem o vývoj populace, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.
- Personální práce přestává být záležitostí pouze odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, což znamená, že stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvary. Personální útvary pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

Podobně i Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) zmínili na základě porovnání různých pramenů (Armstrong 1999, 2007, Mateiciuc 1999, 2001, Foot a Hook 2002) zejména následující charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů:

- Je to komplexní, integrovaný manažerský strategický přístup k optimalizaci lidských zdrojů organizace.
- Pro koncepci řízení lidských zdrojů je příznačná dvojitá odpovědnost za řízení lidských zdrojů. To znamená, že na aktivitách v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů se podílejí jak organizační specialisté na lidské zdroje neboli personalisté, tak manažeři na všech úrovních řízení.
- Strategická orientace řízení lidských zdrojů znamená, že je kladen důraz na strategické řízení lidských zdrojů a na strategickou integraci – tj. na soulad mezi celkovou strategií organizace, dílčími, tj. funkcionálními a operačními strategiemi a personální strategií.

- Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické také úsilí o koordinované sladění a integraci personální politiky s dalšími politikami a ostatními postupy a nástroji v dílčích oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho vnitřně nerozporného, synergicky působícího celku
- Řízení lidských zdrojů podřizuje své postupy požadavku na dosažení konkurenční výhody, vysokých kvalit organizace a organizační znamenitosti neboli excelence prostřednictvím lidského důvtipu, úsilí a aktivity – to znamená lidského potenciálu.
- Organizační výkon je přímo úměrný tomu, nakolik úspěšně a účinně dokážou manažeři využívat organizačních zdrojů a potenciálů včetně lidského potenciálu k dosažení organizačních cílů– tedy, nakolik jsou efektivní a eficientí.
- Při řízení lidských zdrojů je kladen důraz také na silnou, vnitřně nerozpornou organizační (podnikovou) kulturu, podporující dosažení organizačních cílů, a pro niž je příznačné sdílení jednotlivých složek organizační kultury – hodnot, norem, postojů, vzorců chování - všemi členy organizace. Kultura organizace je považována za „účinný nespecifický nástroj řízení, napomáhající realizaci přijaté organizační strategie“.
- Od manažerů se v rámci řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby opustili manipulační a hrubě exploatační manažerské praktiky a „silové postupy“, a namísto toho, aby budovali své vztahy k zaměstnancům na vzájemné důvěře, podporování, participaci, zmocňování, spoluodpovědnosti a uplatňování tvůrčích přístupů na všech úrovních organizace.
- V souladu se stoupající komplexností, dynamičností, omezeností zdrojů a konkurenčností, nejistotou a náročností vnějšího úkolového a operačního prostředí organizací je při řízení lidských zdrojů kladen důraz rovněž na tvorbu lidského kapitálu a na rozvoj lidského potenciálu organizace, který se stává významným faktorem organizační výkonnosti, efektivnosti a adaptace (Mateiciuc 2005, 2007).

V organizacích, v nichž koncepce řízení lidských zdrojů našla své uplatnění, se podle Mateiciuca (2011) „spíše než mechanistické přístupy prosazují přístupy organické, resp. organismické (od slova *organismus*). Tyto přístupy jsou založeny na biomorfních sociálních organizačních principech, kladoucích důraz na poznávací procesy, učení, paměť, proměnlivost a růst, decentralizaci řízení, pružnost rolí, flexibilitu, adaptaci, zastupitelnost, týmovou práci, přirozenost vazeb, neformální prvky, znakovost organizačního dění, účinný přenos kulturních vzorů. Důležitými cíli personálního rozvoje organizace jsou pružnost organizace, efektivní budování a řízení týmů, týmová autonomie, růst znalostí organizace a celkový růst jejího potenciálu, organizační učení se, organizační adaptace, tvořivost invence a inovace.“

Z uvedených specifických rysů koncepce řízení lidských zdrojů zřetelně vyplývá, že právě tato koncepce přístupu k lidem jako zdrojovému, potenciálovému a kapitálovému faktoru je vhodným přístupem k řízení lidí v současných podmínkách, kdy jsou na podniky kladeny enormní nároky zejména ze strany jejich úkolového a operačního prostředí. Tyto nároky jsou vyvolávány především nárůstem složitosti, dynamičnosti změn, konkurenčností a rizikovostí podnikatelského prostředí.

Shodné rysy řízení lidských zdrojů a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou shrnuty v následující tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením
(podle Armstronga, 2007, s. 39)

Shodné rysy	Rozdíly
Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.	Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci
Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti.	Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.
Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.	Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti)
Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.	Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.
Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení	Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace

pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.	(pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.
Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.	Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu
	Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

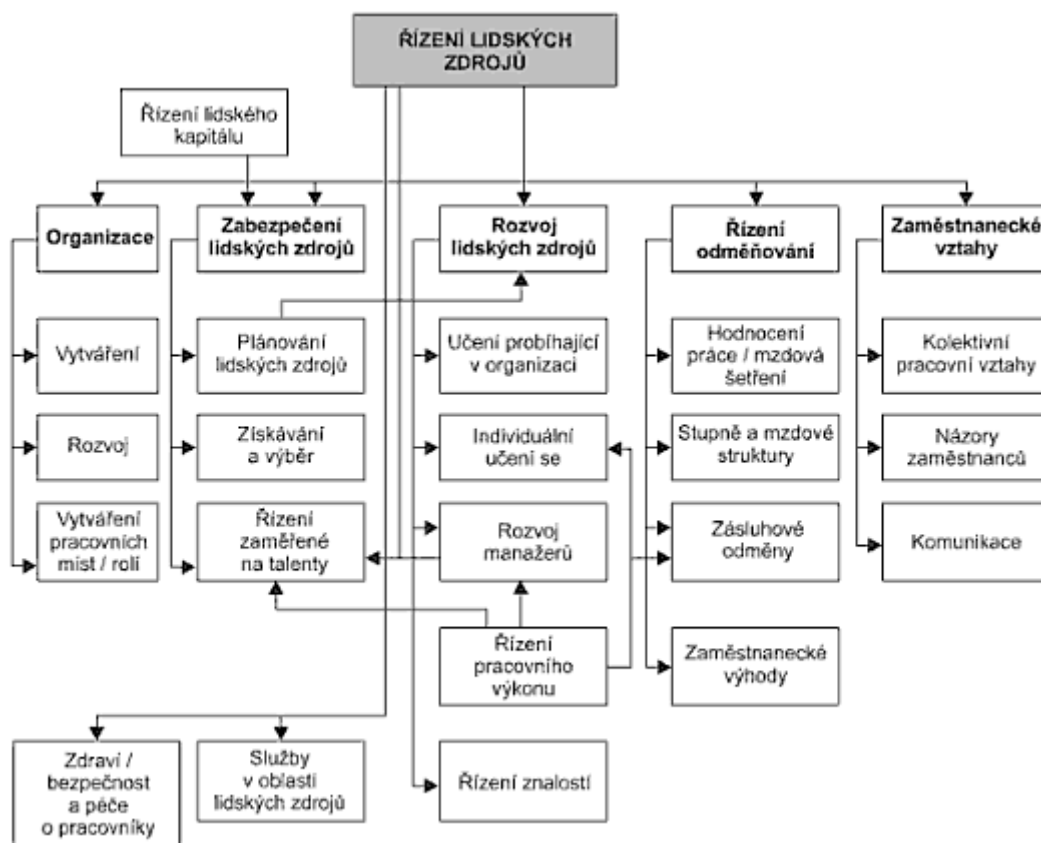
2.2 Systém řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů organizace se uskutečňuje formou systému lidských zdrojů. Armstrong (2007) uvedl, že při řízení lidských zdrojů se promyšleným a logickým způsobem propojují především:

1. Filozofie lidských zdrojů, která popisuje klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy, které jsou uplatňovány při řízení lidí.
2. Strategie lidských zdrojů, která definuje směr, jímž řízení lidských zdrojů chce jít.
3. Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady, které definují, jak by měly být tyto hodnoty, strategie a principy uplatňovány a realizovány v různých oblastech řízení lidských zdrojů.
4. Procesy v oblasti lidských zdrojů, které obsahují formální postupy a metody používané pro uskutečňování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.
5. Praxe v oblasti lidských zdrojů, která zahrnuje neformální přístupy, které se užívají při řízení lidí.
6. Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se politika, praxe a strategie v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

Dle Beckera a Gerharta (1996, in Armstrong 2007) jsou aktivity řízení lidských zdrojů zobrazeny v následující tabulce 2.2.

Tab. 2.2 Aktivita na poli řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2007)



Zdroj: Armstrong (2007, s.28)

2.3 Účel řízení lidských zdrojů

Nejobecněji vyjádřeným účelem řízení lidských zdrojů v rámci jakékoli organizace je personální optimalizace organizace, což dle Mateiciuca (2011) znamená navozování co nejlepšího, pro organizace nejvýhodnějšího personálního složení, obsazení a stavu organizace s ohledem na její aktuální i potenciální úkoly. Je to takové personální složení a takový stav personálního systému organizace, které je možno pokládat za organizační personální optimum. Je tedy zapotřebí udržovat takové personální složení organizace, aby organizace měla k dispozici personál, který je schopen dosáhnout jejích cílů. Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je vytvářet soulad mezi strukturou a počtem pracovních míst a strukturou a počtem pracovníků, které vedou k tomu, že správný člověk ve správnou dobu je přiřazen na správné pracovní místo. Dle Armstronga (2007) je obecným cílem zajistit, aby organizace byla schopna úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Dle Koubka (2001) je třeba tento úkol zajistit cestou neustálého zvyšování produktivity a zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, čímž je myšleno finančních, materiálních, informačních a především lidských zdrojů.

Armstrong (2007) konkrétněji rozčlenil plnění cílů řízení lidských zdrojů v následujících oblastech:

1. Efektivnost organizace

Efektivností organizace jsou myšleny zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářející klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné. Tyto postupy mají velký vliv na výkon organizace. Cílem strategie řízení lidských zdrojů je podporovat programy zlepšující efektivnost organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, talentů a vytváření dobrého pracoviště.

2. Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál je považován za hlavní bohatství organizace a podniky, aby si zajistily své přežití a růst, je třeba, aby do tohoto bohatství investovaly. Cílem řízení lidí je, aby organizace byla schopna zabezpečit kvalifikované, dobře motivované a oddané pracovníky. Musí se tedy předvídat budoucí potřeby pracovníků, jejich uspokojování a zvyšovat rozvíjení schopností lidí.

3. Řízení znalostí

Je třeba podporovat specifické znalosti a dovednosti pro firmu, které jsou výsledkem procesů učení organizací.

4. Řízení odměňování

Řízení odměňování usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politik a postupů, které zajišťují hodnocení a odměňování lidí za to, čeho dosahují a co dělají. Dále by měli být zaměstnanci odměňováni za úroveň jejich schopností a dovedností, kterou mají nebo si osvojili.

5. Zaměstnanecké vztahy

V organizaci je třeba vytvářet takové klima, které dokáže prostřednictvím partnerství mezi managementem, pracovníky a odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

6. Uspokojování rozdílných potřeb

Jelikož máme v organizaci mnoho různých zainteresovaných stran, je třeba vytvářet a realizovat takovou politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech. Je třeba

zabezpečovat pro management různé typy pracovních sil, respektovat individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích. Zajišťuje uspokojování potřeb a stejné příležitosti všem pracovníkům.

7. Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou je poslední oblastí plnění cílů řízení lidských zdrojů. Pro management je jednoduché zavádět inovativní postupy a politiky, je však těžké zajistit, aby fungovaly. Mají obvykle dobré úmysly a teoretické znalosti k provádění jejich práce, ovšem realizace práce je obtížná. Mohou narazit na problémy, jako různé priority podniku, nedostatek podpory liniových manažerů, špatná infrastruktura, nedostatek prostředků, špatné ovzduší v organizaci, krátkodobost aktivit, odpor ke změnám. Cílem je tedy přecházet propast mezi teorií a realizací.

2.4 Přístupy k řízení lidských zdrojů

2.4.1 Model shody

Dle představitelů Michiganské školy platí, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny tak, aby byly v souladu se strategií organizace. Dále zastávali názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích, jako jsou:

- Výběr – spojování existujících lidských zdrojů a pracovních míst
- Hodnocení – řízení pracovního výkonu
- Odměňování – systém odměňování je jedním z významně nedostatečných a špatně prováděných manažerských nástrojů, které mají zvyšovat výkon organizace. Musí se odměňovat jak krátkodobé tak dlouhodobé výsledky, jelikož platí, že podnik musí fungovat a usilovat o úspěch v současnosti, aby uspěl v budoucnu.
- Rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

2.4.2 Harvardský systém

Dalším ze systémů řízení lidských zdrojů je Harvardský systém, jímž zakladatelem byla harvardská škola Beera a kol. (1984). Harvardským systémem tuto školu nazval Boxal (1992). Beer a jeho kolegové docházejí k závěru, že existuje spousta tlaků, které vyžadují komplexnější, strategičtější a širší úhel pohledu na lidské zdroje. Byla vytvořena potřeba

dlouhodobého hlediska řízení lidí a brát lidi spíše jako potenciální bohatství organizace a ne jako pouhý náklad. Harvardská škola zdůraznila zásadu, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva rysy:

1. Linioví manažeři akceptují svou odpovědnost za zabezpečování propojenosti personální politiky a strategie konkurenceschopnosti.
2. Posláním personálního útvaru je nastolit politiku a zásady, jimiž se řídí realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Harvardský model měl na praxi i teorii řízení lidských zdrojů výrazný vliv, zejména důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká spíše všech manažerů a ne jen personálního útvaru.

Dvořáková a kol. (2007) tvrdí, že všechny modely managementu lidských zdrojů mají společné, že zdůrazňují dominující vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategie, jednosměrný soulad ve směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí a omezené možnosti vlivu managementu na strategické volby. Jsou pro ně charakteristické následující rysy:

1. Orientují se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly podniku, jako demografický vývoj, vnější ekonomické podmínky, životní prostředí atd.
2. Jsou strategické a podnikatelsky orientované, což znamená, že strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií a řízení lidí je činností orientovanou na management.
3. Velká důležitost se přikládá silné organizační kultuře, která vychází z vize exekutivy a stylu vedení.
4. Personální práce přestává být záležitostí specialistů na úzce vymezenou oblast. Stává se náplní práce liniových manažerů, kteří nesou odpovědnost za výkon operativních personálních činností a útvar lidských zdrojů jim zajišťuje podpůrné služby a poradenství.
5. Ředitel lidských zdrojů je členem užšího vedení v organizaci.
6. V pracovních vztazích se posiluje přímý vztah mezi zaměstnancem a vedením s cílem oslabit zprostředkovatelskou roli odborů, popřípadě jiných zákonných reprezentantů a zaměstnanců.
7. Důraz je kladem na výkonovou orientaci, zabezpečení spokojenosti a kvality pro zákazníky.
8. Orientuje se na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců

9. Silný akcent se přikládá oddanosti a závazku zaměstnanců vůči organizaci. Je třeba dosáhnout po vlně fúzí a akvizic participativními způsoby řízení a posilováním sounáležitosti zaměstnanců s organizací.
10. Vytváření pověsti dobrého zaměstnavatele je věnována zvýšená pozornost.

2.5 Lidský kapitál

Je známo, že každý člověk disponuje určitým symbolickým a intelektuálním kapitálem. Organizace, která chce mít nahromaděn potřebný finanční kapitál pro své podnikání, musí investovat do lidského kapitálu, čímž je myšleno vzdělávání, vědy, informačních a komunikačních zařízení.

Dle Vojtoviče (2011) má lidský kapitál specifické vlastnosti. Nemá žádné z vlastností, které jsou charakteristické pro tradiční hmotný nebo finanční výrobní kapitál – stroje, technologie, peníze, akcie a jiné cenné papíry. Do jisté míry je lidský kapitál komplementární s technologií a výrobními podmínkami jeho využití. Lidé a organizace mohou svůj lidský kapitál využít nejlépe tehdy, když mají k dispozici podmínky a zařízení, které umožňují využít jejich potenciál.

Armstrong (2007) tvrdí, že lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Představuje určitou kombinaci inteligence, zkušeností a dovedností, což organizaci dává její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou takové složky, které jsou schopné učení se, inovace, změny a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

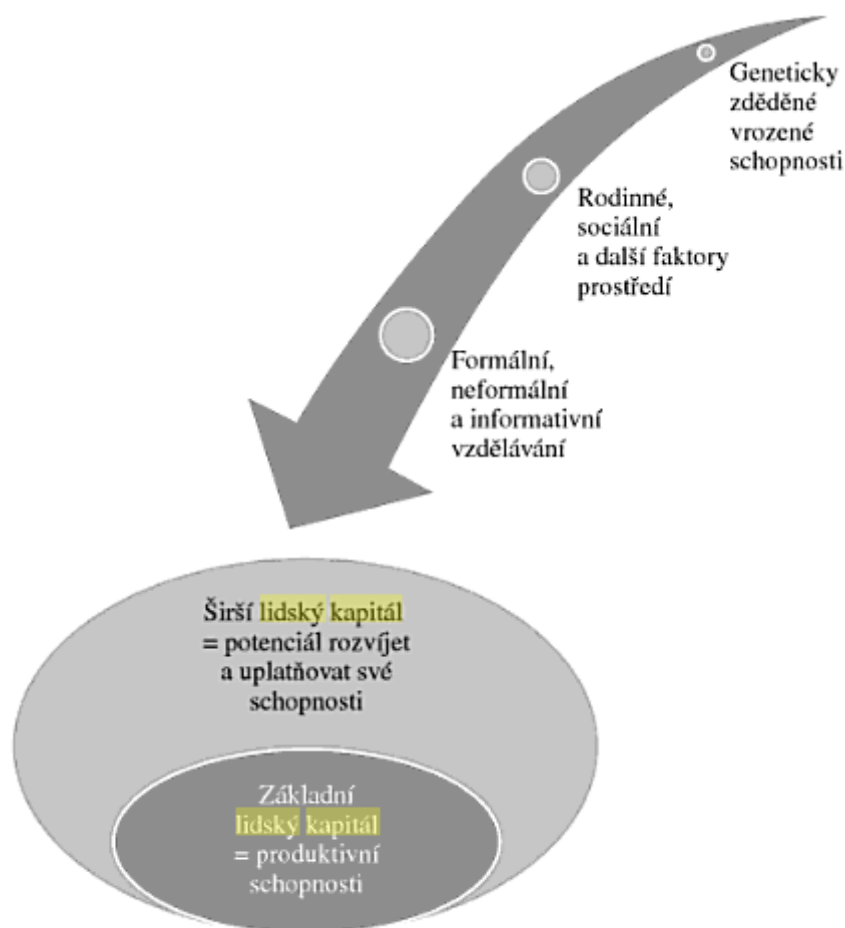
2.5.1 Řízení lidského kapitálu

Dle Armstronga (2007) se řízení lidského kapitálu týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, jak na liniové úrovni, tak celoorganizační. Charakteristickým rysem řízení lidského kapitálu je užití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které jej považuje za bohatství, aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, lidský kapitál je spojen s pojetím intelektuálního kapitálu, jenž je definován jako zásoby a toky znalostí, kterými organizace disponuje. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje, které souvisí s lidmi a také s hmotnými zdroji tvořící tržní nebo celkovou hodnotu podniku.

Další složkou intelektuálního kapitálu je společenský kapitál, který je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Vztahuje se k institucím, vztahům a normám tvořící kvalitu a kvantitu sociálních interakcí v organizaci. Institucionalizovanou znalostí, kterou vlastní organizace je organizační kapitál, který je uchováván v databázích a manuálech. Bývá označován také strukturálním kapitálem.

Obr. 2.5.1 Složení a faktory působící na lidský kapitál



Zdroj: Lidský kapitál dle Mazoucha(2011)

Na obrázku 2.5.1 jsou patrné tři faktory, které působí na lidský kapitál. Vlastnosti a schopnosti jsou dány zejména počátečními faktory, jsou tedy zděděné a vrozené. Schopnosti mohou být dále rozvíjeny vlivy prostředí a vzděláváním. Výsledkem tohoto působení jsou osvojené dovednosti a znalosti. Jednotlivé složky lidského kapitálu se samozřejmě vzájemně ovlivňují. Vlastnosti jedince mohou pozitivně či negativně ovlivnit osvojování znalostí nebo rozvíjení dovedností. Rozvoj schopností a vlastností dále závisí na prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá.

2.5.2 Měření lidského kapitálu

Dle Mazoucha (2011) je třeba před hledáním a kvantifikací souvislostí mezi úrovní lidského kapitálu a jinými sociálně-ekonomickými faktory odhadnout úroveň lidského kapitálu. Je třeba najít vhodný ukazatel, který se svou podstatou bude co nejvíce podobat lidskému kapitálu. Je potřeba najít ukazatel, který je nejen určitému jevu blízký a vystihuje jej, ale také prakticky použitelný a dobře odhadnutelný. Sociálně-ekonomické jevy jsou nejčastěji zachycovány ukazateli kvantitativního charakteru. Je tedy vhodné, aby i ukazatelé úrovně lidského kapitálu byly kvantitativní ukazatelé, což znamená, že měření jeho úrovně je nelehkou úlohou, jelikož je kvalitativní vlastností člověka. Je tedy nutné vlastnosti zachytit kvantitativním ukazatelem.

Existuje pádný důvod pro vypracovávání metod hodnocení lidského kapitálu jako prostředek pro rozhodování. Je třeba rozpoznat hnací síly řízení lidí a vymodelovat efekt jejich obměňování. Vytvořit rámec, v němž lze shromažďovat a analyzovat spolehlivé informace je složité, například produktivita a ukazatelé chování zákazníků, fluktuace, absence apod.

2.6 Lidský potenciál

Pojem lidský potenciál je vysvětlován různě mnoha autory. Dále jsou zmíněny některé koncepce lidského potenciálu, jako je koncepce Fišera (1990, in Mateiciuc 2009), Blažka (1991, in Mateiciuc 2009), Mateiciuca (1999, 2009, 2011), Vodáka (2001), Palána (2004), a Plamínka (2010).

Plamínek (2010) tvrdí, že učením a vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka. Vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje. Lidskými zdroji nejsou myšleni lidé, ale právě potenciál, který lidé mají a který mohou používat k výkonu.

Palán (2004) je názoru, že lidský potenciál je strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností. Složky lidského potenciálu jsou členěny takto: potenciál zdatnostní, hodnotově orientační, kvalifikační, socializační a kreativní. Kvantita a kvalita lidského potenciálu bývá považována na základní složku společenského bohatství.

Vodák (2011) zastává názor, že lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon činností, které z kvalitativního i kvantitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a zároveň přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti.

Dle Mateiciuca (2004, 2009) celková úroveň využitelného lidského potenciálu je dána především souhrnem způsobilostí (kompetencí), explicitními organizačními znalostmi, tichými znalostmi, organizační či firemní kulturou, manažerskými praktikami a usnadňovacími řídicími zásahy.

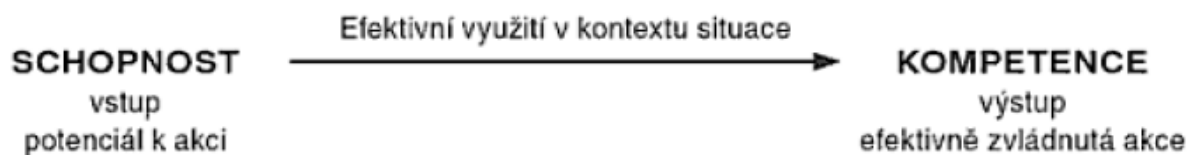
Blažek (1991) tvrdí, že individuální lidský potenciál je soubor osobních vlastností a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností. Lidský potenciál v míněném smyslu má několik různých složek a stránek (vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností). Souhrn potenciálů všech jednotlivců v organizaci zaměstnaných dává lidský potenciál organizace.

Fišerův (1990) názor na lidský potenciál je, že představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Znamená možnost a zároveň příslib úspěchu organizace.

2.6.1 Rozvoj lidského potenciálu

Dle Vetešky (2008) je rozvoj lidského potenciálu jedním ze základních cílů pokročilých koncepcí personální práce ve společnosti. Ke kapitalizaci lidského potenciálu dochází pomocí uplatňování dovedností, znalostí, zkušeností v životě i profesi člověka. Měřítkem je finanční efekt, ale také stupeň rozvoje kompetencí, který je porovnán s definovaným standardem. V rámci aplikace systémového přístupu se schopnost značí jako jeden ze vstupů, kompetence je v tomto případě výstupem. Níže je znázorněn systémový přístup dle Vetešky (obr. 2.6.1)

Obr. 2.6.1 Systémový přístup



Zdroj: Veteška (2008)

Mateiciuc (2009) uvádí, že kompetence jsou v moderním managementu chápány jako způsobilosti zaměstnanců. Rozlišuje skutečné a požadované kompetence. Skutečnými jsou myšleny skutečné způsobilosti, jimiž se zaměstnanci vyznačují. Základ struktury lidského potenciálu organizace je souhrn kompetencí všech zaměstnanců. Oproti tomu požadované

kompetence jsou vyvozované v podobě pracovních požadavků a nároků z povahy pracovních úkolů, povinností a situací. Hovoří se o profilu klíčových kompetencí dané pozice. Jsou to charakteristiky jako požadované osobnostní vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje, zkušenosti, motivace a hodnotová orientace zaměstnanců.

Hroník (2006) tvrdí, že čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je potřeba efektivnějších a výkonnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. Rozvoj je spjat s hodnocením, jehož součástí je pohled na budoucnost. Dále je spjat s odměňováním. V mnoha organizacích však rozvoj a vzdělávání nejsou pojaty jako samozřejmost.

2.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání je proces, při kterém lidé získávají a rozvíjejí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Williams (1998, in Armstrong 2007) tvrdí, že vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.

Existují čtyři etapy vzdělávání. Prvním je **instrumentální vzdělávání**, čímž je myšleno, jak lépe vykonávat práci potom, kdy bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje jej vzdělávání při výkonu práce. Dalším typem vzdělávání je **poznávací vzdělávání**, kde výsledky jsou založeny na pochopení věci a zlepšení znalostí. Třetím typem vzdělávání je **citové vzdělávání**, což znamená, že výsledky jsou založeny na formování postojů nebo pocitů, než na formování znalostí. Čtvrtým a posledním typem je **sebereflekující vzdělávání**, které vyjádřila Harrisonová (2005, in Armstrong 2007) jako formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho se vytvářejí nové znalosti.

Cílem programu vzdělávání v organizacích je zabezpečit vzdělané, kvalifikované a schopné lidi, které organizace potřebuje k uspokojení jak současných tak budoucích potřeb organizace. Aby organizace dosáhly tohoto cíle, je třeba zajistit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat. Je třeba, aby chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání takovým způsobem, že budou využívat veškeré vzdělávací zdroje a pomoc, kterou poskytují linioví manažeři.

Vzdělávání je proces, který zvyšuje existující schopnosti, a také vede k rozvíjení znalostí, dovedností a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a vyšší úkoly.

Pro efektivní vzdělávání je třeba dodržovat podmínky, jako jsou:

1. Motivace ke vzdělávání

Je třeba, aby lidé byli motivováni ke vzdělávání a učení se. Aby byli lidé schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti či spokojenosti jiných, musí rozvíjet současnou úroveň jejich znalostí, dovedností a schopností či současné postoje a chování. Lidé by měli ve vzdělávání nalézat uspokojení, jelikož bývají ke vzdělávání nejochotnější v případě, kdy uspokojuje jejich potřeby. Na druhé straně platí, že i nejužitečnější programy vzdělávání mohou selhat, pokud je účastníci nepovažují za užitečné.

2. Samostatné vzdělávání

Je potřeba, aby lidé byli schopni převzít zodpovědnost za uspokojování svých potřeb vzdělávání, jelikož tím mohou zlepšit svůj pracovní výkon, mohou rozvíjet svůj potenciál a uspokojovat potřeby v rámci své kariéry. Zásadou samostatného vzdělávání je, že se lidé naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to „co a jak“. Je třeba vzdělávající osoby vést k tomu, aby byli sami schopni nadefinovat, co musejí znát, kde najít veškeré informace a materiály ke vzdělávání a jak tyto informace užívat.

3. Cíle vzdělávání, usměrňování a zpětná vazba

Jestliže bude mít vzdělávaná osoba stanovené cíle bude vzdělávání efektivnější. Je třeba, aby byli lidé vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami a bylo jim poskytováno dostatek pomoci. Lidé, kteří se vzdělávají, musí mít dán směr a zpětnou vazbu, jak si vedou a oceňovat jejich správné chování, aby se toto chování upevňovalo. Je potřeba mentora, který je připraven pomoci či povzbudit, což usnadňuje vzdělávání. Vzdělávající se jedinci obvykle vyžadují rychlou zpětnou vazbu, vědět jak si vedou. Dlouhodobější programy je lepší si rozčlenit do jednotlivých modulů a následně určit jednotlivé cíle.

4. Metody vzdělávání

Styl, cíle vzdělávání a konkrétní potřeby vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda vzdělávání by měla být užita. Při výběru této metody je třeba přihlížet na stanovené cíle a pochopení individuálních potřeb. Obvykle nestačí jen jedna metoda, měly by se tedy stanovovat kombinace metod, které přinesou lepší výsledky a mohou upoutat zájem vzdělávajících se osob.

5. Úrovně vzdělávání

Existují různé úrovně vzdělávání. Každá úroveň vyžaduje různou metodu a různý čas. Na nejjednodušší úrovni vyžaduje vzdělávání učení se z paměti, přímé fyzické reakce a vytváření základních podmíněných reflexů. Vyšší úroveň zahrnuje přizpůsobení existujících znalostí a dovedností novým úkolům či novému prostředí. Další úroveň dává vzdělávání komplexní a složitý proces, kde musíme propojovat jednotlivé úkoly či interpersonální dovednosti. Nejsložitější forma vzdělávání nastává tehdy, když se vzdělávání týká hodnot a postojů lidí a skupin, což je jak nejsložitější, tak nejobtížnější oblastí.

Dle Hroníka (2007, str. 127) má vzdělávání v organizaci dva cíle, respektive základní funkce, jako je rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Dle obsahového a procesního charakteru je možno k těmto základním funkcím rozpracovat další funkce, jako jsou orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová a motivační. Funkce vzdělávání je dále možno zobrazit dle časové osy a průběhu kariéry (viz. Obrázek 2.7.1)

Obrázek 2.7.1 Mapa funkcí vzdělávání



Zdroj: Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, str. 128

Koubek (2007) tvrdí, že systematické vzdělávání pracovníků má nesporné přednosti. Výhodou je, že připravuje vlastní pracovníky na základě potřeb organizace, umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace, napomáhá ke zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality, je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů, při vzdělávání jednoho pracovníka jsou průměrné náklady nižší než při jiném způsobu vzdělávání, je možnost zdokonalování vzdělávacích procesů, je zvyšována motivace pracovníků, zlepšuje se vztah pracovníků k organizaci, je zvyšována atraktivita organizace na trhu práce, podporuje šance pracovníků na postup a přispívá ke zlepšování vztahů na pracovišti.

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

3.1 Vznik, poslání a předmět činnosti analyzované společnosti

Společnost TS a.s., vybraná pro účely organizačního výzkumu popsaného v bakalářské práci, vznikla transformací původní příspěvkové organizace Technické služby města Frýdku-Místku, jež byla založena 1. ledna 1968, v akciovou společnost. Akciová společnost TS vznikla ke dni 1. července 1995 rozhodnutím představitelů města Frýdek-Místek, které je jejím zakladatelem a akcionářem. Dne 1. 9. 1995 byla TS a.s. zapsána do Obchodního rejstříku Krajského soudu v Ostravě, čímž byl proces transformace příspěvkové organizace Technické služby Města Frýdku-Místku na akciovou společnost definitivně dovršen.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výstavba, správa a údržba místních komunikací, veřejného osvětlení a zeleně. Organizačně tyto činnosti zabezpečují celkem čtyři provozy, a to Veřejné osvětlení, Komunikace, Zeleň a Technická správa.

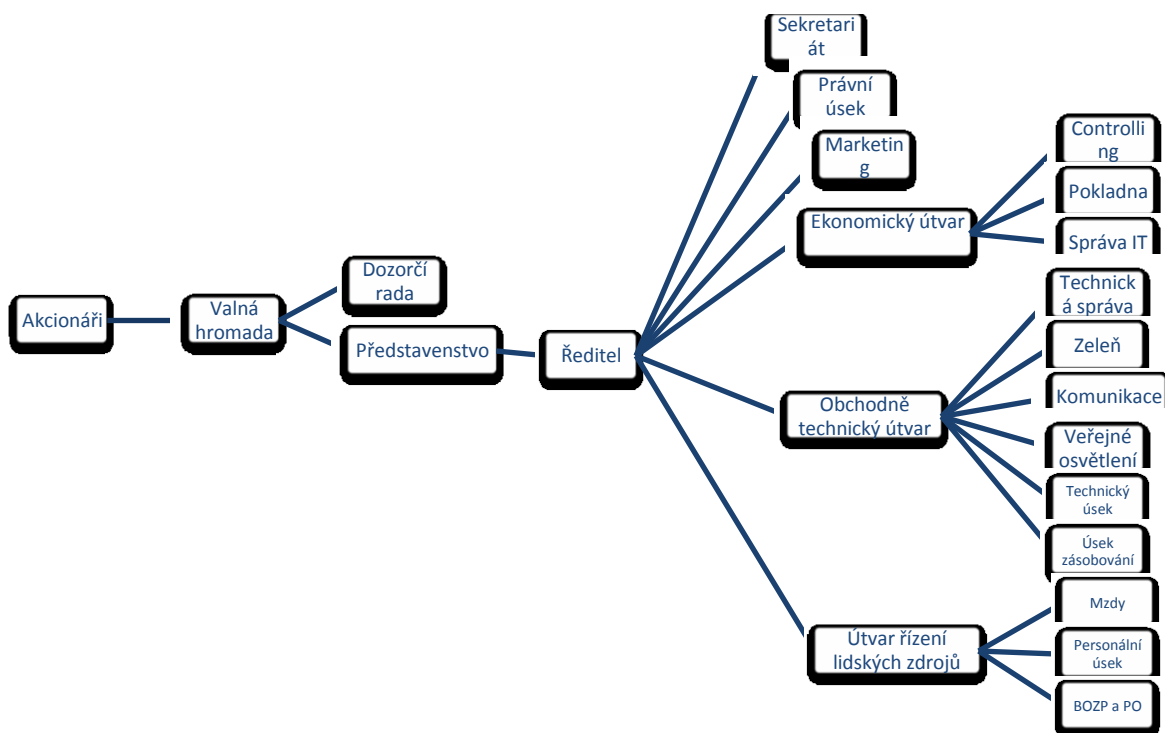
Sídlem společnosti je od prvopočátku Frýdek-Místek, ul. 17. listopadu 910. Prioritním cílem TS a.s., deklarovaným v dokumentech společnosti, je maximální uspokojování potřeb jejích zákazníků za současného růstu podílu společnosti na regionálním trhu. Záměrem a snahou vrcholového managementu společnosti je vytvořit z TS a.s. organizaci, která by byla společností konkurenceschopnou v regionálních tržních podmínkách. Proto byl ve společnosti zaveden a v listopadu 2004 úspěšně certifikován integrovaný systém řízení. Kvalita služeb poskytovaných společností je tak dokládána třemi certifikáty ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:1999.

V rámci integrovaného systému řízení společnosti byl vypracován i program postupného cílevědomého vzdělávání zaměstnanců, který je zaměřen zejména na odbornou přípravu, obligatorní školení a posilování vstřícnosti a marketingového přístupu k zákazníkům. To vše je podpořeno modernizací strojového a vozového parku.

3.2 Organizace a řízení společnosti

Hlavním výkonným orgánem společnosti je Valná hromada, která se skládá z Dozorčí rady a Představenstva. Dozorčí rada má 6 členů, z nichž 2 členové jsou z řad zaměstnanců). Dozorčí rada zasedá jednou za dva měsíce. Představenstvo společnosti má 5 členů a zasedá jednou za měsíc. Společnost zastupuje a za společnost se podepisuje předseda představenstva nebo místopředseda představenstva nebo samostatně 1 člen představenstva, který k tomu byl představenstvem písemně pověřen, anebo jiná osoba, která k tomu byla představenstvem písemně pověřena.

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti

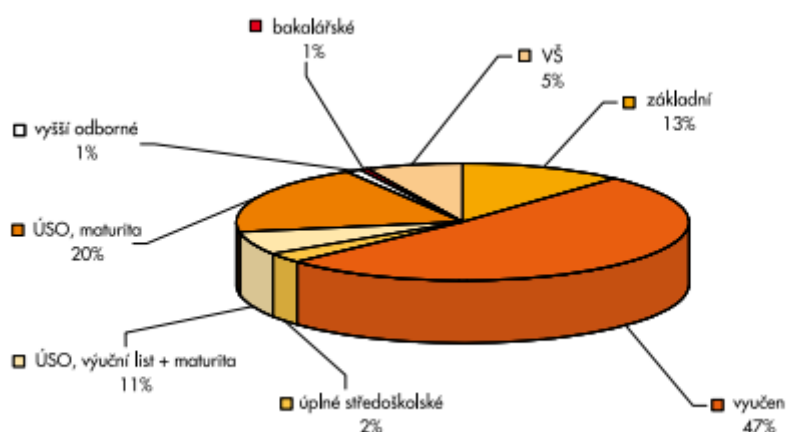


3.3 Lidské zdroje organizace

V návaznosti na strategické cíle uznává společnost základní tezi, že efektivní řízení lidského potenciálu je jednou z nejdůležitějších možných konkurenčních výhod a že lidské zdroje mohou výrazně ovlivnit výsledek realizace zvolené strategie firmy. Vedení se snaží v

rámci strategického řízení lidských zdrojů prosazovat své ideje nejen v procesech vyplývajících z firemní strategie, ale také v budování kolektivního vědomí zaměstnanců. Důraz je kladen především na klíčové zaměstnance s vysokým potenciálem, se speciálním vzděláním nebo zaškolením, a to na různých pracovních pozicích v organizační struktuře včetně dělnických profesí. Politika společnosti podporuje týmovou práci a spolupráci mezi organizačními jednotkami

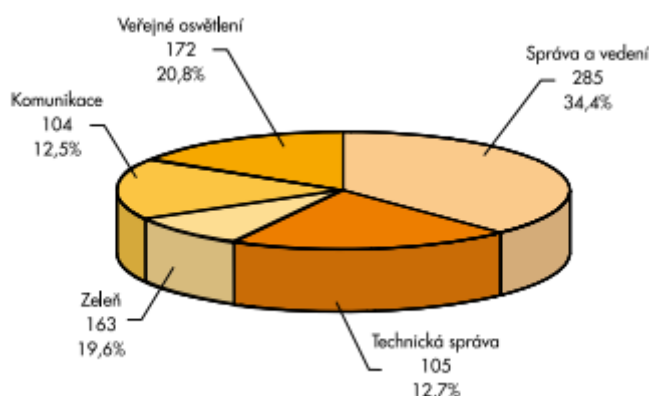
Obr. 3.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání v procentech



Zdroj: Výroční zpráva TS a.s

Proto také management společnosti pokračoval i v roce 2010 v prosazování systematického zvyšování pracovní kvalifikace formou odborných školení, seminářů a odborných tréninků, realizoval v rámci systému personálních náhrad manažerů změny v personálním obsazení na úrovni středního a vyššího managementu. Společnost v červnu 2010 získala finanční podporu z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR pro rozvoj zaměstnanců TS a.s.

Obr. 3.3 Náklady na školení provozů v roce 2010 v tis. Kč a procentním vyjádření

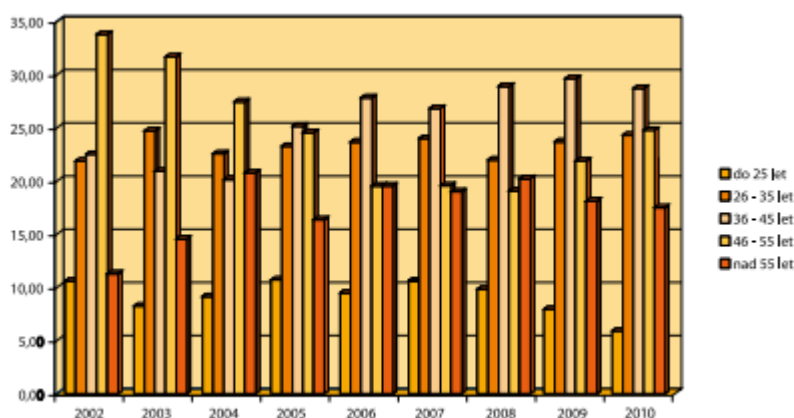


Zdroj: Výroční zpráva TS a.s

V nákladech na školení jsou zahrnuty i dotace z evropských fondů ve výši 602 tis. Kč (73% z celkových nákladů).

U všech kmenových zaměstnanců je v rámci integrovaného systému řízení zajišťován jejich profesní růst prostřednictvím plánu vzdělávání, který je pravidelně vyhodnocován a analyzován. Všichni zaměstnanci jsou průběžně informováni o vývoji ve společnosti v rámci provozních porad nebo tématu měsíce.

Obr. 3.4 Věková struktura zaměstnanců v procentech



Zdroj: Výroční zpráva TS a.s

Vedení společnosti si plně uvědomovalo, že v předchozích letech ve věkové struktuře převažovali v poměrně vysokém procentuálním podílu zaměstnanci v předdůchodovém věku. Díky systematickému řešení této problematiky, jež bylo jedním z hlavních stanovených cílů v rámci strategického plánu schváleného v roce 2006, se daří věk personálních náhrad postupně

snížovat, přičemž je znatelné posilování lidských zdrojů v produktivním věku. V tomto trendu se pokračovalo i v roce 2010.

3.4 Postupy v oblasti řízení lidských zdrojů

Ve společnosti TS a.s. jsou v interní dokumentaci popsány a v praxi se využívají tyto postupy:

1. Nábor a výběr zaměstnanců (nábor sezonních zaměstnanců každoročně na jarní a podzimní úklid města, většinou ve spolupráci s Úřadem práce, někdy jsou využíváni zaměstnanci na tzv. Veřejně prospěšné práce. Jedná se o nekvalifikovanou práci, proto na tyto osoby nejsou kladeny žádné zvláštní kvalifikační požadavky. Výběr zaměstnanců na uvolněná odbornější pracovní místa probíhá u technickohospodářských zaměstnanců výběrovým řízením (pohovorem u výběrové komise), u zaměstnanců v dělnických profesích pohovorem u mistra.
2. Přijetí zaměstnanců – zaškolení v oblasti BOZP a PO, seznámení s hlavními interními dokumenty (zejména organizační směrnice Pracovní řád, Organizační řád, Mzdový předpis, Integrovaná příručka (ISO), metodické pokyny a technologické postupy pro danou profesi.
3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců - na základě každoročně zpracovaného plánu vzdělávání pro každého zaměstnance.
4. Odměňování – je upraveno v organizační směrnici Mzdový předpis.
5. Hodnocení zaměstnanců – je upraveno v organizační směrnici Hodnocení zaměstnanců. Probíhá jednou ročně, cílem je provázat pracovní úkoly s úkoly v oblasti rozvoje pracovního chování a vzdělávání.
6. Poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů)
7. Oblast BOZP (hodnocení rizik, komplexní prověrky BOZP za účasti odborové organizace, interní audity, pracovnělékařská péče)

4 ANALÝZA ROZVOJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ve čtvrté kapitole bakalářské práce je analyzován přístup vybrané organizace k rozvoji řízení lidských zdrojů. Je zde specifikován předmět analýzy provedené v rámci této bakalářské práce a popsán postup a metody této analýzy. Těžiště kapitoly je představováno prezentací analytických zjištění a jejich interpretací.

4.1 Předmět analýzy

Specifikace předmětu analýzy, uvedená v této podkapitole, je tedy odpovědí na otázku, co se zkoumá. Bakalářská práce je zaměřena na rozvoj a perspektivy řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku – Technických službách města Frýdku-Místku, a.s. Předmětem analýzy, vyvozeným z cíle práce, který byl stanoven již v úvodu, je zmapovat dosavadní přístup analyzovaného podniku k rozvoji jeho systému řízení lidských zdrojů a stanovit další možné trendy tohoto rozvoje s ohledem na personální potřeby podniku.

Personální potřeby podniku jsou přitom vyvozeny z jeho předpokládaných strategických cílů, z očekávané dynamiky jeho dlouhodobějšího rozvoje a z předpokládaných personálních potřeb, odpovídajících předmětu činnosti podniku a jeho technologickému rozvoji.

Představa o potřebě a vývojové dynamice personálního zabezpečení podniku je odvozována od podnikového strategického plánu. Základním hlediskem, respektovaným při dimenzování dalšího rozvoje systému řízení lidských zdrojů podniku je pojetí dynamické personální optimalizace organizace (viz Mateiciuc, 2011).

4.2 Postup a metody analýzy

Z výše stanoveného předmětu analýzy byly vyvozeny následující analytické kroky, umožňující dosáhnout vytyčeného cíle bakalářské práce – naznačit perspektivy dalšího rozvoje systému řízení lidských zdrojů podniku:

1. **Zmapování dosavadního vývoje systému řízení lidských zdrojů podniku** – tzn. zjištění, které personální agendy, a které činnosti a opatření na poli řízení lidských zdrojů jsou v podniku uplatňovány, a kdy a proč byly zavedeny do podnikové praxe.

2. **Zhodnocení toho, co ze zavedených činností a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů se osvědčilo, a co se příliš neosvědčilo.** Vyvození podnětů pro další rozvoj podnikového systému řízení lidských zdrojů do budoucnosti.
3. **Stanovení personální potřeby organizace na příští období,** ke strategickému horizontu příštích cca 5 let – na principu personální optimalizace organizace.
4. **Nastínění předpokládaných plánovitých opatření k dalšímu rozvoji systému řízení lidských zdrojů** s ohledem na strategické cíle při možných scénářích budoucího vývoje a respektování soudobého pokročilého pojetí podnikového systému ŘLZ

Součástí zvoleného analytického přístupu je rovněž zhodnocení uplatňovaných postupů a efektů ve vybraných oblastech podnikového řízení lidských zdrojů. V rámci analyzování postupu v oblasti řízení lidských zdrojů tak byla věnována pozornost také některým důležitým personálním procesům a činnostem, které jsou klíčové pro personální optimalizaci organizace. Mezi takto sledovanými oblastmi byly zahrnuty takové personální činnosti a jevy, jako je **školení, sebevzdělávání, rekvalifikace, fluktuace, komunikace, pracovní motivace a diskriminace.** Z analytických nálezů, týkajících se těchto oblastí, je možno usoudit na kvalitu řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Pro účely analýzy uvedených oblastí podnikového řízení lidských zdrojů a odpovídajících proměnných byly zvoleny následující **metody a techniky sběru a analýzy dat:**

- Analýza dostupných organizačních dokumentů
- Rozhovor s představiteli vedení podniku
- Analýza kritických událostí
- Dotazník ke zjištění názorů, postojů a zkušeností zaměstnanců
- Analýza SWOT

Studium firemních dokumentů

Společnost TS a.s. poskytla pro účely analýzy řadu firemních dokumentů, týkající se jejího podnikání, hospodaření a řízení. Výchozím dokumentem byla výroční zpráva, vyhotovená jak v tištěné tak elektronické podobě. Zpráva obsahuje veškeré informace o struktuře podniku, cílech podniku jak obecných, tak v oblasti řízení lidských zdrojů, záznamy o fluktuaci zaměstnanců, jednotlivé výkazy, zprávu auditora atd. Data z výroční zprávy byla využita také v kapitole 3.

Jednou z nejdůležitějších skupin výchozích dokumentů byly ty z dokumentů, které obsahovaly podrobný popis vzdělávacího projektu. Dokumenty obsahovaly podrobně rozepsaná témata kurzů, které proběhly, jejich jednotlivé moduly, rozsah a realizace, cíle a cílové skupiny. Dále ke každému kurzu patřila zpráva o vyhodnocení kurzu ze strany školitele a školených zaměstnanců a závěrečná doporučení ze strany školitele. Tyto dokumenty byly pro analýzu vzdělávání velmi přínosné, jelikož veškerá data v nich uvedená byla opravdu podrobně a efektivně zaznamenána.

Rozhovor s představiteli vedení podniku

Rozhovor s představiteli vedení podniku byl zaměřen jednak na doplnění údajů o podniku, a jednak na rekonstrukci dosavadního vývoje podnikové personalistiky a řízení lidských zdrojů v analyzovaném podniku, tedy na zmapování toho, které personální agendy, činnosti a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů byly, a které jsou v podniku uplatňovány, a kdy a proč byly zavedeny do podnikové praxe, a jaký užitek pro podnik z jejich zavedení vyplynul. K uvedenému účelu byla zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor byl proveden se čtyřmi manažery podniku a každý z rozhovorů trval přibližně 30 minut.

Analýza kritických událostí

Z důvodu rozpoznání závažných podnětů pro zavedení změn v podnikovém systému řízení lidských zdrojů byla užita zjednodušená verze Flanaganovy (1954) **techniky kritických událostí** (*critical incident technique*). Tato technika sběru kvalitativních dat umožnila zachytit na základě přímého pozorování nebo bezprostřední zkušenosti určité chování lidí v systému (organizaci), které mělo za následek určitou kritickou událost (kritický incident). Kritickou událostí se v této souvislosti rozumí taková událost, která v negativním anebo pozitivním smyslu ovlivnila a poznamenala chování, efektivnost, spolehlivost, případně další rozvoj systému. V rámci analýzy vybrané organizace byla využita verze analytického rozhovoru navržená Mateiciucem (2012, viz příloha č. 4).

Dotazník ke zjištění názorů, postojů a zkušeností zaměstnanců

Dotazník byl zaměřen na oblasti vzdělávání a školení, sebevzdělávání, rekvalifikace, benefity, komunikace, diskriminace a osobní návrh zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Byl proveden napříč celou organizací, od manažerů a ostatních THP pracovníků až po dělníky. Na základě dotazníků bylo zjištěno, jaký mají zaměstnanci pohled na jednotlivé oblasti, jak jsou spokojeni, zda jsou pro ně určité aktivity v daných oblastech přínosem či ztrátou času a co by v oblasti systémů řízení lidských zdrojů změnili. Pro sběr dat prostřednictvím dotazníků bylo vybráno 30 respondentů. Dotazníky byly analýzou kvantitativní a vyhodnocení bylo provedeno prostřednictvím grafů a následnou interpretací výsledků.

Analýza SWOT

SWOT analýza je metoda, díky které je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, politikou, či samotným podnikem, jeho řízením apod. Díky analýze SWOT je možné komplexně vyhodnotit, jak podnik funguje, nalézt problémy a nové možnosti růstu podniku. Tento typ analýzy je součástí strategického plánování organizace. V rámci analýzy dané organizace jsem se zaměřila na výsledky jednotlivých analýz zjištěných ze zpřístupněných interních dokumentů, rozhovorů a dotazníků.

4.3 Výsledky analýzy

V následující kapitole jsou obsaženy výsledky analýzy přístupu dané organizace k řízení a rozvoji lidských zdrojů. V první řadě jsou sepsány výsledky kvalitativní analýzy a následně výsledky kvantitativní povahy.

4.3.1 Vývoj systému řízení lidských zdrojů podniku

Na základě zmapování dosavadního vývoje systému řízení lidských zdrojů společnosti lze z níže zobrazeného Ganttova diagramu (obr. 4.1) vyčíst, jak se systém řízení lidských zdrojů postupně vyvíjel přibližně od roku 2003, do kdy byli pracovníci vedeni pouze personální agendou. V roce 2004 se v souvislosti se zaváděním integrovaného systému řízení dle ISO norem (9001, 14 001, 18001) vytvářejí organizační směrnice vztahující se k ŘLZ, jako jsou **Mzdový předpis**, **Pracovní řád**, **Lidské zdroje** a další.

V roce 2005 je pořízen celopodnikový informační systém Helios včetně modulu **Mzdy** a **Personalistika**. Vedle zpracování mezd poskytuje i personální plánování v oblasti vzdělávání zaměstnanců a pracovních prohlídek, evidenci uchazečů o zaměstnání apod.

V roce 2006 proběhlo první dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovního prostředí, bezpečnosti práce, odměňování, rozvoje zaměstnanců, vztahů ve společnosti a vnímání prezentace společnosti navenek. V tomto roce také společnost zavádí v rámci **Motivace** vyhodnocování nejlepších zaměstnanců. V rámci vyhodnocování jsou nejlepší zaměstnanci vyvěšeni na nástěnce ve vrátnici. Odměnu nejlepším zaměstnancům předává ředitel společnosti. V tomtéž roce byly zavedeny četné **benefity**, jako např. příspěvek na penzijní připojištění, zaměstnanecké poukázky na nákupy u smluvených dodavatelů, jako jsou knihkupectví, masáže, sportovní aktivity, lékárenské zboží a kultura. Dále v rámci benefitů zaměstnanci získávají vitaminový balíček, týden dovolené navíc, později proplácení prvních tří dnů nemocenské, sleva na PHM, výhodnější cena na pojištění vozidel.

V roce 2008 byla vydána **Organizační směrnice hodnocení zaměstnanců**. Tato směrnice stanovuje periodicko-roční hodnocení všech zaměstnanců za účelem zjištění silných a slabých stránek.

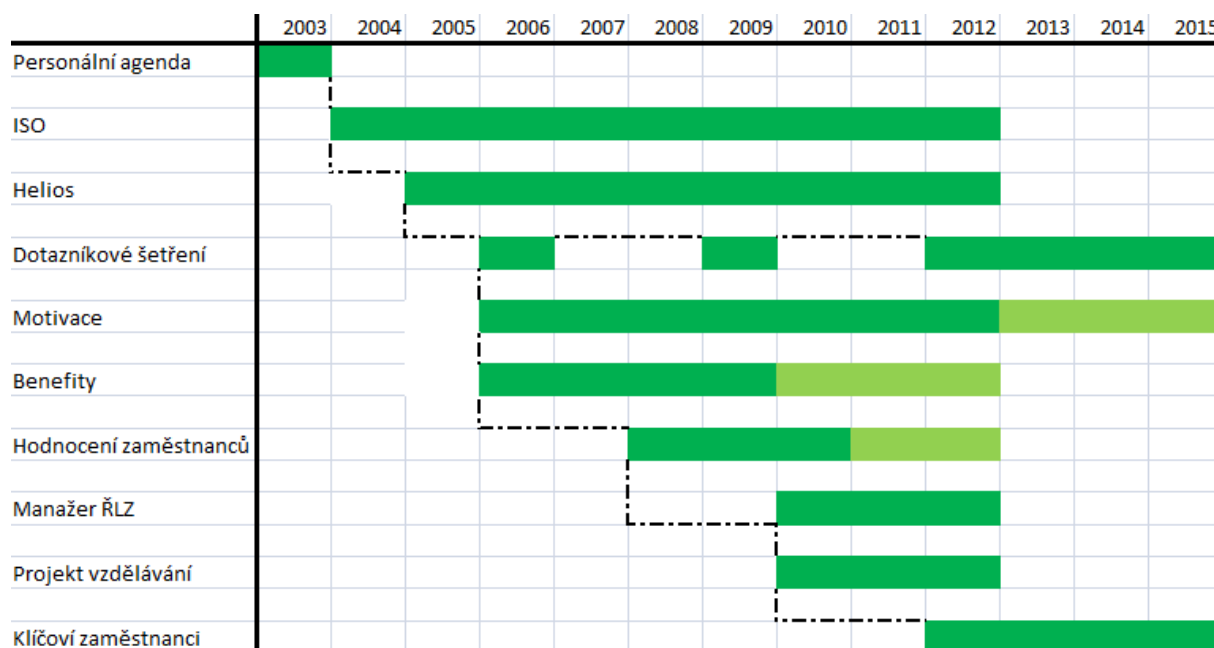
Roku 2009 bylo provedené další **dotazníkové šetření** spokojenosti zaměstnanců.

V roce 2010 byla vytvořena samostatná funkce **Manažera lidských zdrojů**, jelikož byla podána žádost o dotaci na vzdělávání zaměstnanců v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Před zavedením tuto funkci vykonával manažer ekonomiky. Po přiznání dotace byl ustanoven tým pro organizaci a administraci projektu vzdělávání. Do projektu byli zařazeni především zaměstnanci, kteří mají potenciál růstu ve firmě, a kteří také mají zájem se vzdělávat. V oblasti personálních náhrad bylo nutno řešit především pozice mistrů a jejich manažerské dovednosti. V tomto roce byly zároveň v souvislosti s ekonomickou krizí omezeny benefity.

V roce 2011 byla provedena úprava Organizační směrnice hodnocení zaměstnanců, změna v provádění hodnocení. V letošním roce (tj. 2012) bude ukončen projekt vzdělávání, konkrétně v březnu. Plány do budoucna jsou stanoveny pro určení klíčových zaměstnanců a následné péče o ně. Dalším plánem do budoucích let je provést již třetí dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a najít nové motivační prvky.

Veškeré doposud realizované pokusy ve vývoji řízení lidských zdrojů organizace byly pozitivní, všechny se v daném podniku uchytily a úspěšně se využívají. Každá zavedená činnost v průběhu vývoje byla pro systém rozvoje řízení lidských zdrojů pozitivním přínosem.

Obr. 4.1 Časový průběh vývoje systému řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní analýza

4.3.2 Studium interních dokumentů

Stěžejním významným a přínosným interním dokumentem byl podrobný popis údajů z průběhu a obsahu jednotlivých školení a následná vyhodnocení jak ze strany lektorů, tak školených pracovníků.

Jednotlivá témata kurzů byly Rozvoj manažerských dovedností, Základy ovládání PC, Základy zahradnictví a arboristiky a Komplexní rozvoj mistrů.

V rámci kurzu Rozvoje manažerských dovedností byli zaměstnanci proškoleni v oblasti Manažera a jeho role ve společnosti, Firemní kultura a Timemanagement. Rozsah školení trval 14 dní. Moduly kurzů byly perfektně rozčleněny do jednotlivých kapitol a částí. Byl navržen úvod, aby zaměstnanci pochopili, o co vlastně v průběhu školení půjde. Dále byly stanoveny cíle a očekávání účastníků, co by měli a chtěli školení zaměstnanci po absolvování kurzu znát. Na základě studie zprávy o vyhodnocení daného kurzu lektor kurz hodnotil tak, že posluchači byli velmi motivováni, především vedoucí provozu očekávali odpovědi na problematické body v jejich práci. Někteří byli skeptičtí a odtažití, jelikož některé věci už dříve slyšeli, ale v průběhu kurzu se zapojili do interaktivity a jejich příspěvky v diskusi byly velmi cenné. Účastníci kurzu pochopili, že se v kurzu naučí metodiku řešení, kterou budou aplikovat v praxi. Na závěr školení se lektor přesvědčil, že si účastníci odnášejí dobré znalosti. Účastníci školení kurz hodnotili v oblastech Výkon lektora, Využití kurzu, Materiály

a pomůcky, Délka školení, Organizace a zajištění kurzu a Prostředí. Hodnocení probíhalo jak bodovým systémem, tak měli možnost jej otevřeně více zhodnotit, co je nejvíce zaujalo, čemu by věnovali více času a co by sami doporučili. Suma sumárum byl kurz hodnocen na 4,7 b z maximálně možných 6b. Pozitivně hodnotili příklady z praxe a ocenili by jiný postup v průběhu školení. Účastníky by v budoucnu zajímala školení v oblasti Komunikace.

Základy ovládání PC probíhalo v celkovém rozsahu 2 dny. Stejně jako ve výše zmíněném kurzu byly přesně vytyčené cíle, se kterými byli v úvodu účastníci seznámeni zároveň s nastíněním jednotlivých částí kurzu. Kurz se zabýval klasickými oblastmi, jako MS Office a práce s internetem. Lektor aktivitu účastníků hodnotil převážně pozitivně a jediná doporučení, která navrhl, byly kurzy v dané oblasti pro mírně pokročilé. Účastníci taktéž kurz hodnotili velmi pozitivně. Jednotlivé oblasti hodnotili známkami 1-5, přičemž 1 = nejlepší. Celkově kurz dosáhl známku 1,42. Stejně jako účastníci kurzu Manažerských dovedností by zaměstnanci ocenili školení v oblasti Komunikace.

Obsahem kurzu Základy zahradnictví a arboristiky byla Ochrana rostlin, Trávníkářství a Výživa a hnojení. Komplexně kurz, včetně závěrečného testu, probíhal 40 hodin. Po každé přednášce lektora účastníci zpracovali zpětnou vazbu, ve které hodnotili s použitím škálové stupnice 1-5 (1 výborný, 5 slabý) kvalitu výuky, a to odbornou úroveň výuky, lektorské dovednosti a míru splnění očekávání. Dále vypisovali témata, která je zajímají a co se jim na výuce líbilo či ne. Účastníci kvalitu výuky hodnotili velmi kladně, i na základě proběhlých rozhovorů. V závěru kurzu byl proveden kontrolní test, ve kterém téměř všichni byli z 90% úspěšní. Lektor poznamenal, že účastníkům chybí komunikativní dovednost, schopnost vysvětlit, popřípadě obhájit vlastní práci. Svou práci zvládají bez problému, nedovedou však své postupy odborně popsat a znalost odborné terminologie je na výrazně slabší úrovni.

Poslední kurz se zabýval oblastí Komplexního rozvoje mistrů. Rozsah probíhal celkem 6 dní, byl rozdělen do tří částí a dvou modulů. Modul 1. se zabýval Osobností a rozvojem mistra v moderní společnosti. Lektor tuto oblast hodnotil pro účastníky jako z počátku nezajímavou a s nízkou motivací. V závěru však účastníci ochotně spolupracovali a nové poznatky a zkušenosti si poctivě znamenali. Účastníci hodnotili kurz bodovým systémem ve stupnici 1-6 (6 = nejlepší), přičemž byl kurz vyhodnocen 5,4 body. Účastníci otevřeně navrhovali témata v oblasti komunikace a také vedení lidí. Druhý modul tohoto kurzu se nazýval Motivace a hodnocení pracovníků. Byl lektorem hodnocen totožně s modulem prvním a zaměstnanci stejným bodovým systémem kurz ohodnotili na 4,6 bodů. Navrhovaná témata potenciálních školení byla totožná s předchozím modulem.

4.3.3 Rozhovory s představiteli vedení podniku

Na základě rozhovorů s představiteli vedení společnosti bylo v oblastech školení, sebevzdělávání, rekvalifikace, komunikace, motivace a diskriminace zjištěna následující fakta.

V oblasti **školení** poskytuje společnosti zaměstnancům **zákonná** školení a dále tzv. školení **rozšiřující**. V rámci zákonných jsou prováděna školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, školení jeřábníků, vazačů, elektrikářů, školení dle legislativ v oblasti účetnictví, mezd, právnícké činnosti. Rozšiřující školení jsou poskytována například revizním technikům, ISO školení pro manažery a od roku 2010 do letošního roku byl zrealizován projekt vzdělávání, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci organizace. V rámci projektu vzdělávání byla zjištěna velká spokojenost díky dobré volbě a mnohaleté zkušenosti s lektory, kteří byli školenými pracovníky velmi pozitivně vnímáni.

Zaměstnanci mají v případě zájmu o **sebevzdělávání** velké možnosti, jelikož jim organizace poskytla mnoho nabídek v rámci vzdělávacího projektu provést také školení, která nebyla důležitá pro jejich pracovní pozici, jako například řidičské průkazy, strojnický průkaz apod. Aby se jejich vzdělanost v cizím jazyce dále rozvíjela, společnost zavedla kurzy anglického jazyka pro pokročilé, které navazují na školení, která byla prováděna v rámci projektu vzdělávání. Pokud má nějaký zaměstnanec velký zájem se sebevzdělávat, organizace poskytuje podporu prostřednictvím finanční výpomoci, ovšem časové uvolnění z práce neumožňuje a zaměstnanec provádí tyto aktivity mimo pracovní dobu.

Rekvalifikaci zaměstnancům společnost neposkytuje, jelikož kvalifikace, kterou s sebou nese každý zaměstnanec je pro vlastní pracovní pozici dostatečná a rekvalifikace není potřebná.

Ve společnosti funguje více způsobů **komunikace**. Hlavním je vedení porad nejvyššího vedení, které jsou svolávány pravidelně. Dalšími poradami jsou například porady jednotlivých provozů, svolávány přibližně čtvrtletně a personální porady, které jsou svolávány přibližně jednou za dva měsíce, ale záleží také na potřebách manažerky řízení lidských zdrojů. Dalším způsobem komunikace v organizaci jsou příkazy ředitele, které jsou vydávány písemnou formou a následně podepisovány všemi zaměstnanci, aby byla jistota, že se informace dostala

ke každému článku organizace. Mezi vyšším vedením funguje komunikace prostřednictvím e-mailů, dělníci tuto možnost nemají, ale je jim umožněno se kdykoli k čemukoli vyjádřit ústní formou svému nadřízenému či přímo nejvyššímu vedení organizace.

Zaměstnanci jsou **motivováni** mnoha způsoby, ovšem v tomto typu organizace je nejvíce uplatňována motivace finanční, i když je v manažerské filozofii uváděna až mezi posledními formami. Dělníkům je poskytována kolektivní odměna, tzv. finanční balík, který se každý měsíc přerozdělí mezi zaměstnance na základě bodování jejich denního pracovního výkonu, který je hodnocen nadřízenými pracovníky ve škále 1-5 bodů. Na konci měsíce se každému zaměstnanci body sečtou a finanční balík je na základě výsledků přerozdělen. Technicko-hospodářským pracovníkům jsou poskytovány pevné finanční prémie, které se pravidelně měsíčně vyplácejí zároveň s platem. Pouze v případě problémů, které zaměstnanec způsobil, se mohou tyto prémie snižovat. Někteří nadřízení se snaží s podřízenými osobně na odměnách domluvit, aby byla motivace co nejefektivnější. Společnost se snaží zaměstnance motivovat také prostřednictvím **benefitů**, jako například příspěvek na penzijní připojištění, 1 týden dovolené navíc, úhrada prvních tří dnů nemocenské, pojištění odpovědnosti na auto, příspěvek na pohonné hmoty atd. Každý měsíc se také na návrh vedoucích pracovníků volí nejlepší zaměstnanec. Tento benefit zaměstnance úspěšně motivuje, jelikož jméno nejlepšího pracovníka je vyvěšeno na vrátnici podniku a odměnu předává sám ředitel společnosti. Odměnou je buď finanční ohodnocení či poukázka na nákup zboží v různých hypermarketech. Některé formy benefitů berou zaměstnanci tak automaticky, že si je ani neuvědomují a dostatečně si jich neváží, což bylo také znatelné v dotazníkovém šetření.

Přestože je v organizaci zaměstnán určitý počet romské populace, ani v tomto případě se vedení podniku nikdy nesetkalo ani s náznaky **diskriminace**. Zaměstnanci už dlouhá léta tvoří určité pracovní skupiny, ve kterých spolu dobře vychází a vzájemné postoje jsou převážně v důsledku pracovní morálky než rasového směru. Ani žádný další diskriminační rys se v organizaci znatelně neprojevil.

Spokojenost s řízením lidských zdrojů je na dobré úrovni, všichni jsou se systémem ŘLZ spokojeni. Jiné organizace stejného typu, jako TS a.s., se nezapojují tolik do aktivit v oblasti ŘLZ. Proto je znatelné, že analyzovaná organizace je v tomto směru na dobré úrovni a spokojenost je na místě. ŘLZ organizace se snaží neustále dále vyvíjet, například do

budoucná se snaží zajistit nové motivační prvky, které by byly každému zaměstnanci „na míru ušité“.

4.3.4 Výsledky dotazníkového šetření názorů, postojů a zkušeností zaměstnanců

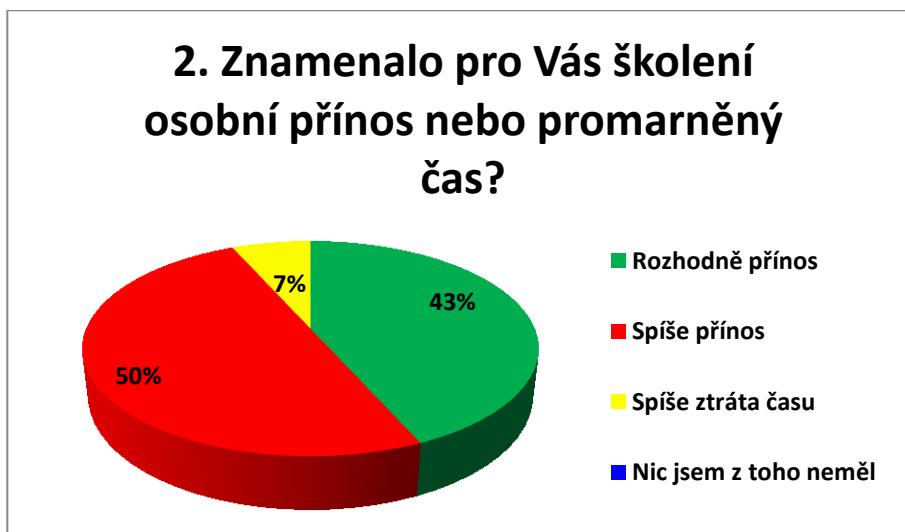
Třiceti zaměstnancům organizace byly rozděleny dotazníky, které byly anonymně vyplňovány. Otázky byly směřovány na již výše zmíněné oblasti, jako jsou vzdělávání a školení, sebevzdělávání, rekvalifikace, benefity, komunikace, diskriminace a osobní návrh zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále byly kvantitativně vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které jsou níže vyobrazeny pomocí grafů a následně interpretovány.

Graf4.1



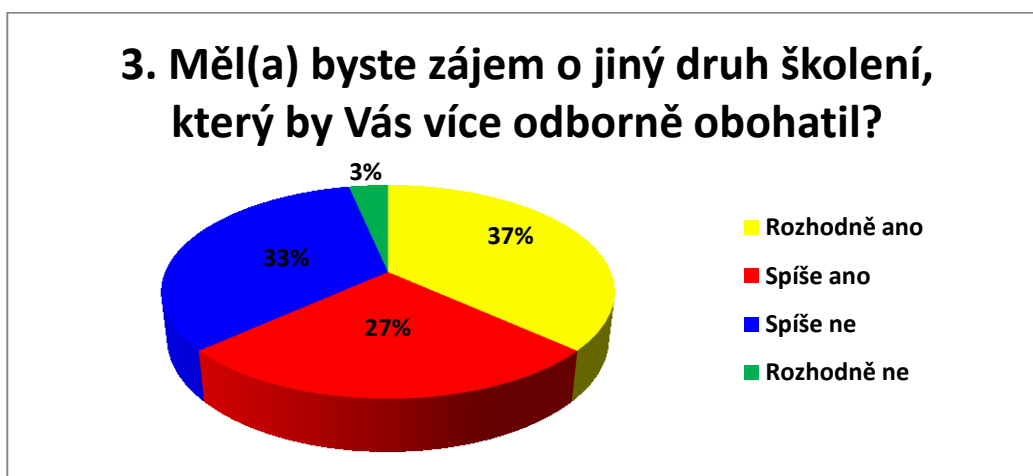
Z grafu č. 4-1 je znatelné, že 87% respondentů se pravidelně zúčastňuje projektů vzdělávání a podobných akcí, 13% se zúčastňuje občas. Výsledky udávají, že všichni respondenti se někdy vzdělání, školení či výcviku zúčastnili.

Graf 4.2



Z grafu č. 4-2 můžeme vyčíst, že pro téměř všechny respondenty (93%) bylo školení přínosem, pro pouhých 7% bylo školení ztrátou času.

Graf 4.3



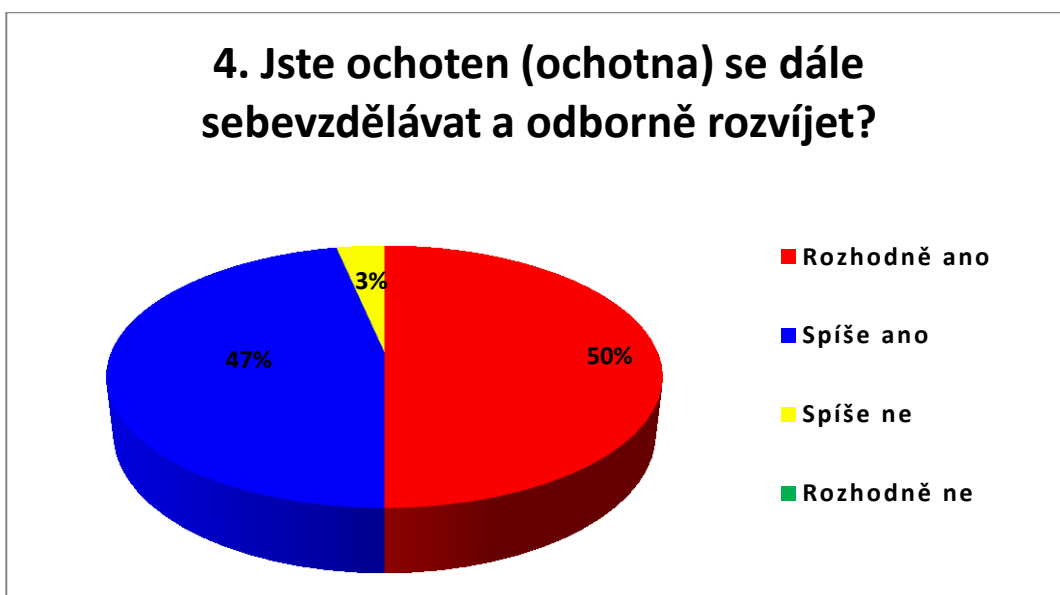
Graf č. 4-3 udává, že 64% respondentů by mělo zájem o nějaké další školení, které by je odborně obohatilo. 36% respondentů další způsob vzdělávání nepožaduje.

Graf č. 4-3a



V grafu č. 4-3 jsme zjistili, že 64% respondentů by mělo zájem o nějaký další způsob vzdělávání, než poskytuje organizace. Z těchto 64% uvedlo, o které školení by mělo zájem konkrétně 57% respondentů. V grafu č. 4-3a můžeme vidět, že tyto zaměstnanci by převážně ocenili hlubší školení v jejich konkrétním oboru a školení na PC pro začátečníky či pokročilé.

Graf 4.4



Graf č. 4-4 udává, že 97% by mělo zájem se sebevzdělávat a odborně rozvíjet. Pouhá 3% nemá o sebevzdělávání zájem.

Graf 4.5



94% respondentů tvrdí, že podnik poskytuje příznivé podmínky pro sebevzdělávání a osobní rozvoj, jak zobrazuje graf č. 4-5. Zbýlá 3% respondentů to popírá.

Graf 4.6



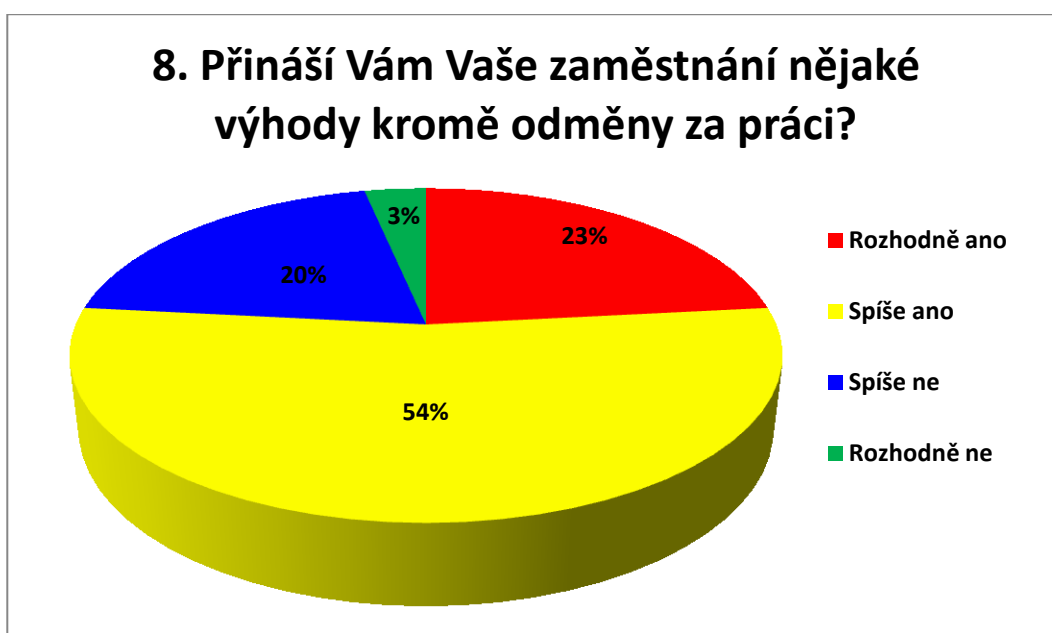
Jak zobrazuje graf č. 4-6, 93% respondentů si myslí, že je pro ně sebevzdělávání pracovně nezbytné.

Graf 4.7



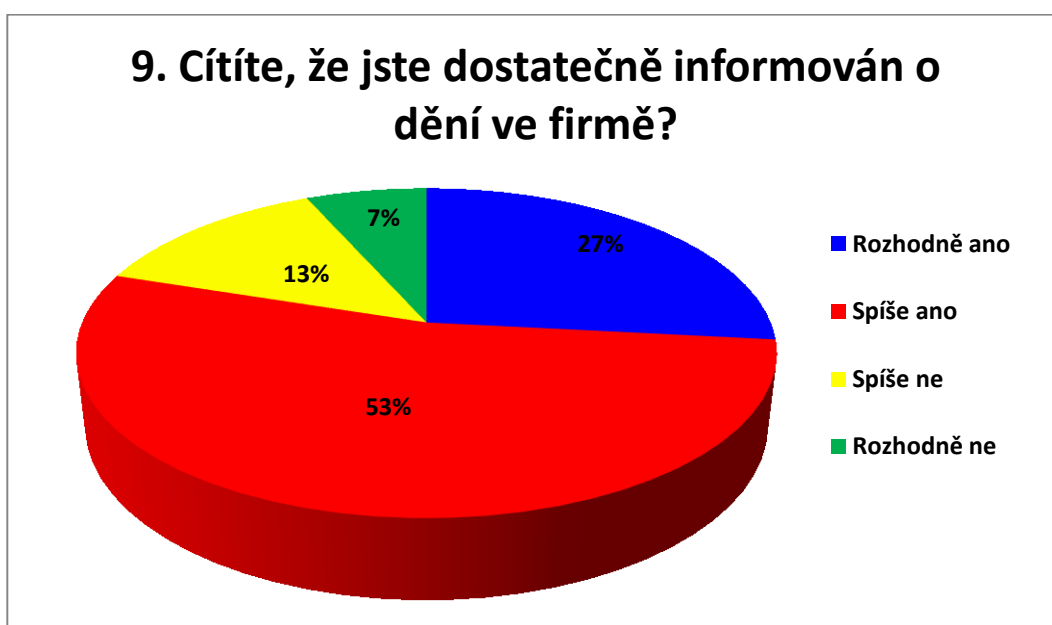
Z grafu č. 4-7 je znatelné, že pouhých 20% respondentů má potřebu rekvalifikace. Společnost rekvalifikace nezprostředkovává, což příznivě koresponduje s výsledkem 80-ti procentního nezájmu rekvalifikace.

Graf 4.8



V grafu 4-8 vidíme, že pro 77% respondentů si uvědomuje, jaké benefity organizace zaměstnancům poskytuje. Zbylých 23% je názoru, že nedostává žádnou jinou formu odměny než mzdu či plat.

Graf 4.9



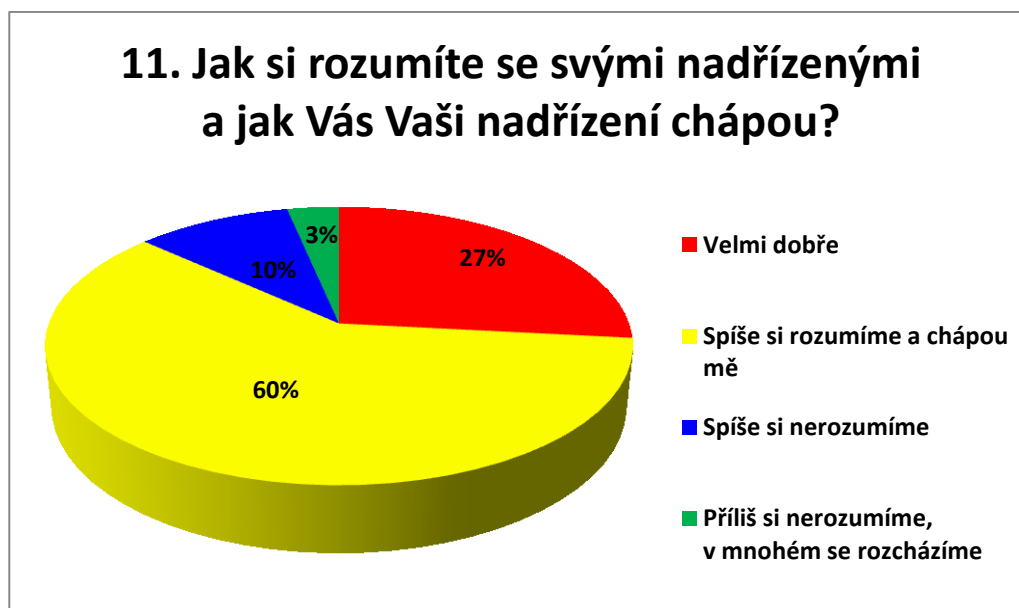
Z grafu 4-9 je vidět, že 80% respondentů je spokojeno s informovaností v rámci organizace.

Graf 4.10



Z grafu 4-10 můžeme vyčíst, že 87% je spokojeno s četností možnosti komunikace se svými nadřízenými. 13% zaměstnanců tvrdí, že si s nadřízeným nemá téměř možnost pohovořit.

Graf 4.11



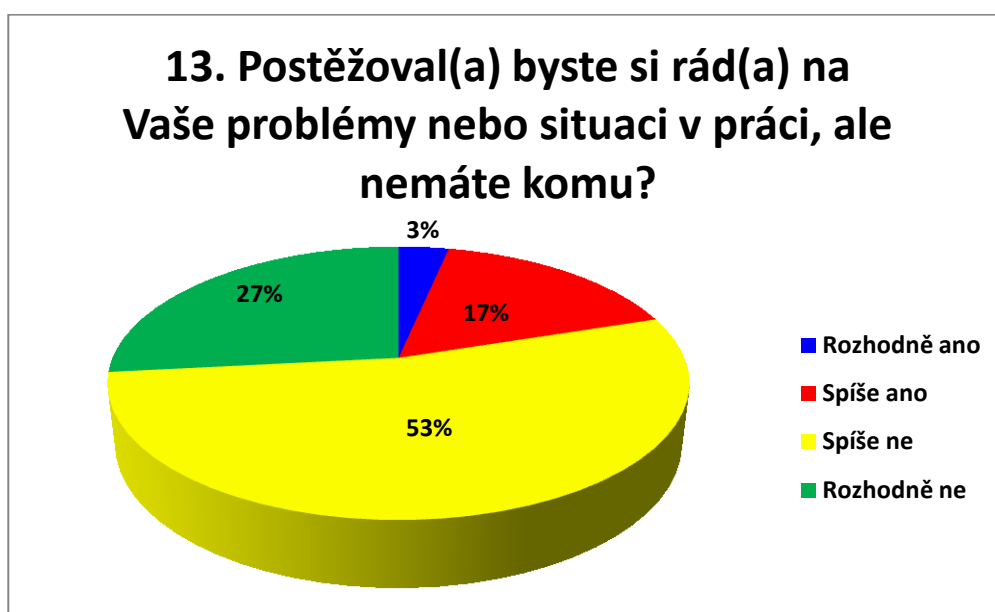
Graf č. 4-11 uvádí, že 87% respondentů je spokojeno se vztahy s nadřízenými a nadřízení je chápou. 13% si se svými nadřízenými údajně nerozumí a v mnohých postojích se rozcházejí.

Graf 4.12



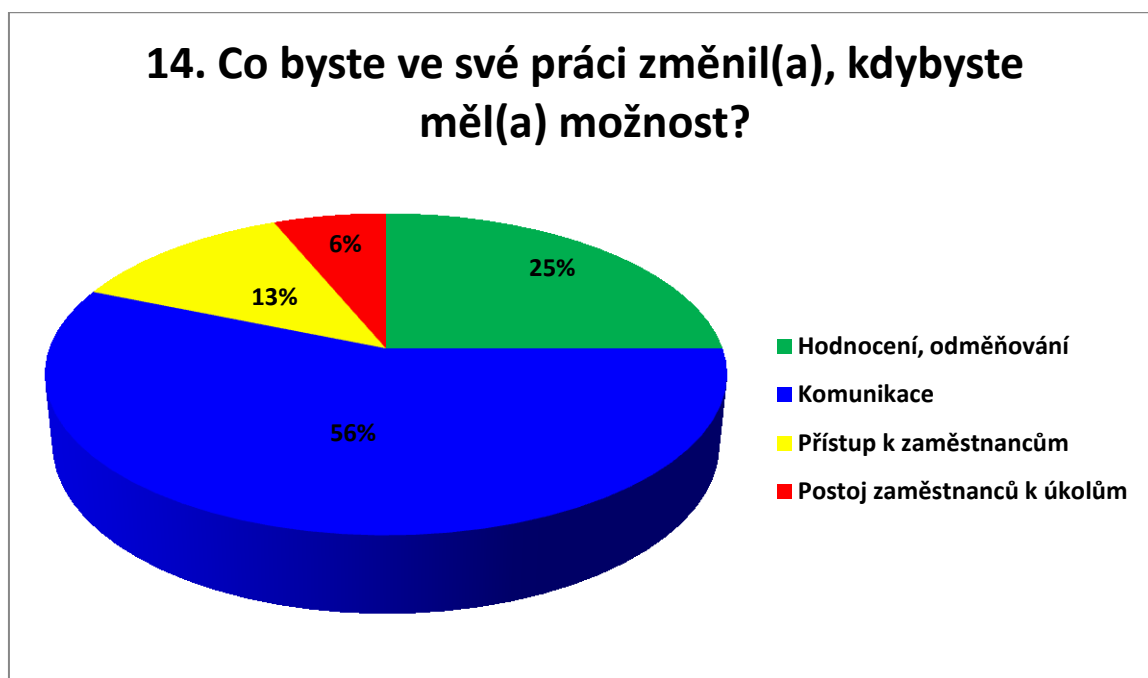
Z grafu č. 4-12 je znatelné, že 50% respondentů nikdy nemělo pocit, že by byli odstrkováni či diskriminováni, 37% téměř také ne. 13% respondentů má problém s častým odstrkováním na pracovišti.

Graf 4.13



Dle grafu 4-13 můžeme vypořizovat, že 20% respondentů by si postěžovalo svému nadřízenému ohledně svých problémů v soukromí či práci, ale nemají tu možnost. 80% je s přístupem nadřízených v komunikaci spokojeno.

Graf 4.14



V otázce č. 14 měli respondenti možnost navrhnout změny v řízení lidských zdrojů. Z 30 respondentů se vyjádřilo 50% respondentů, s čímž, jak je v grafu č. 4-14 by 56% z nich ocenilo zvýšení komunikace v organizaci, 25% by zlepšilo principy odměňování a hodnocení, 13% by ocenilo zlepšení přístupu k zaměstnancům a 6% by změnilo postoj zaměstnanců k jejich přiděleným úkolům.

Z dotazníků je znatelné, že úroveň systému řízení lidských je na dobré úrovni, nejen na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky, ale také na základě názorů a postojů zaměstnanců. Samozřejmě vždy se najdou výjimky, které se systémem ŘLZ v organizaci nesouhlasí a jsou věčně nespokojenými zaměstnanci, ale s tímto se v dnešní době počítá v každé organizaci, která nedá nikomu nic zadarmo.

4.3.5 Analýza kritických událostí

Analýza kritických událostí byla provedena na základě zkrácené verze Flanaganovy techniky kritických událostí. Kvalitativní data byla získána pomocí rozhovorů s manažerkou řízení lidských zdrojů a s ředitelem společnosti. Pro tyto rozhovory byla využita verze navržená Mateiciucem (2012).

Manažerka ŘLZ si vybavila kritickou událost, která nastala v roce 2008. Bylo třeba hodnotit zaměstnance za účelem zjištění jejich silných a slabých stránek, čímž vyplynuly potřeby vzdělávání zaměstnanců. Byla také dána příležitost k rozhovoru mezi nadřízenými a podřízenými nebo měli také možnost vznášet připomínky. Na vzniku této kritické události se

podílel tehdejší personálně-ekonomický náměstek (roku 2009 byla tato funkce rozdělena na Manažera ekonomiky a Manažera řízení lidských zdrojů). Bylo tedy třeba podniknout zásadní kroky za účelem ovlivnění dané události pozitivně či negativně. Tehdejší personálně-ekonomický náměstek tedy rozhodl o vzniku procesu hodnocení zaměstnanců a jeho zařazení mezi ostatní procesy v organizaci, určení osob podílejících se na tomto procesu a určení osob, které popsaly celý proces v interní dokumentaci. Závěrem byly z této kritické události vyvozeny opatření, jako vytvoření organizační směrnice, která vymezuje okruh hodnocených zaměstnanců, periodu hodnocení, způsob a formuláře.

Ředitel společnosti vytyčil kritickou událost, která se udála zhruba v polovině loňského roku. Šlo o neočekávaný pokles zakázkové náplně, se kterým souvisel výrazný pokles tržeb. Reakcí na tuto událost byla operativní změna organizační struktury. V důsledku této operativní změny vedení propustilo cca 6% zaměstnanců. V souvislosti s organizační změnou způsobenou zrušením pracovních poměrů bylo třeba také reorganizovat některé pracovní pozice včetně personálního obsazení. Organizační změna se udála tak, aby její důsledky pozitivně odrážely úspory směřující ke splnění hospodářských výsledků v daném kalendářním období. Na řešení této kritické události se podílel v první řadě krizový management na základě analýzy vzniklé situace a následně o řešení rozhodoval top management.

Vzniklé situace byly z hlediska dalšího vývoje pozitivní a organizace je řešila jedním z nejlepších možných způsobů, které vedly k dobrým výsledkům a co největší možné spokojenosti personálu organizace.

4.3.6 SWOT analýza

Na základě zjištěných poznatků z jednotlivých forem analýz přístupu organizace k rozvoji a řízení lidských zdrojů byla sestavena SWOT analýza, která vyobrazuje silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů organizace a její možné příležitosti a ohrožení v této oblasti. Obrázek 4.2 jednotlivé oblasti analýzy stručně vyobrazuje.

Obr. 4.2 SWOT analýza rozvoje a řízení lidských zdrojů podniku

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> - stabilizovaný personál - kvalifikovaní zaměstnanci - nastavené a časem prověřené procesy v oblasti ŘLZ - poskytování zaměstnaneckých výhod 	<ul style="list-style-type: none"> - uplatňování metod řízení na nižším a středním stupni díky kurzům manažerských dovedností v projektu vzdělávání - provedením průzkumu spokojenosti zaměstnanců organizace získá nové informace jakožto vstupy k provedení změn
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - odměňování za výkon - komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - špatná situace na trhu, zvyšování cen vstupů (materiál, mzdy, pohonné hmoty) a s tím spojená nižší úspěšnost získání zakázek - vyšší fluktuace zaměstnanců na sezonní práce v důsledku omezení pracovního poměru na dobu určitou podle novely ZP (organizace nebude moci přijímat prověřené zaměstnance, ale cizí osoby)

4.4 Shrnutí výsledků analýzy

V kapitole byl analyzován systém řízení a rozvoje řízení lidských zdrojů v TS a.s. Získaných dat pomocí různých metod sběru bylo velké množství jak pro kvalitativní tak kvantitativní analýzu. Na základě zjištěných informací jak ze strany vedení tak nižších pracovníků a studií poskytnutých dokumentů. Analyzovaná společnost si zakládá na kvalitním systému řízení lidských zdrojů a jeho vývoji tím nejlepším možným směrem. Oproti jiným společnostem tohoto zaměření má úroveň systému ŘLZ na nadprůměrné úrovni. Pracovníci TS a.s. nemusí mít strach, že by na pracovním trhu nebyli konkurenceschopní, jelikož zaměstnavatel jim poskytuje velké množství možností se odborně rozvíjet. Sama většina pracovníků si je svých výhod dostatečně vědoma a cení si jich. Na stranu druhou se našly minimální známky nespokojenosti a mírnými mezerami v systému řízení lidských zdrojů, převážně v oblasti komunikace v organizaci. Sice si mnoho zaměstnanců uvědomuje možnosti obrátit se na svého nadřízeného a samotné vedení společnosti, na druhé straně si zaměstnanci

přejí zlepšení komunikace v organizaci a školení tohoto směru. Na základě kvalitativních i kvantitativních výsledků je jinak znatelná převážná spokojenost a vysoká kvalita systému řízení a rozvoje lidských zdrojů. Společnost chce ve své snaze v budoucnu pokračovat a přivést systém řízení lidských zdrojů k naprosté dokonalosti. S pohledem na vývoj a plány do budoucna organizace v oblasti systému řízení lidských zdrojů je jisté, že jde společnost dobrým směrem.

5 NÁMĚTY PRO MANAGEMENT

Jakožto studentce bez praxe a zkušeností v oblasti analýzy organizace a řízení se mi těžko předkládají určitá doporučení. Mohu se ovšem pokusit vnést určité postřehy a náměty pro společnost a předložit svůj vlastní pohled na situaci, kterou jsem svou analýzou zjistila.

Někteří zaměstnanci mají pocit nedostatečné podpory v oblasti sebevzdělávání, proto bych provedla tzv. informační akci, ve které bych dala všem zaměstnancům patřičně najevo maximální možnou podporu v jejich sebevzdělávání. Tato „akce“ by pro zaměstnance mohla být určitým motivačním prvkem. Když už jsem se touto formou dostala k motivaci, mohu se zmínit také o benefitech. Jak z kvalitativního tak kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že si někteří zaměstnanci neuvědomují, jaké benefity jim vlastně zaměstnavatel poskytuje. Mnoho zaměstnanců benefity typu příspěvek na penzijní připojištění, slevy na pohonné hmoty apod. berou za samozřejmost části mzdy a není pro ně tento typ zaměstnanecké výhody dostatečnou motivací. Zaměřila bych se tedy na změny podmínek získání těchto benefitů, aby byly pro zaměstnance významnějším motivačním prvkem.

V budoucnu bych se držela systému udržování dobré kvalifikace a odbornosti pracovníků a neustálé možnosti jejich rozvoje jak s ohledem na rozvoj jejich pracovní a výkonové motivace, tak na udržení kvalitního personálu.

6 ZÁVĚR

Ze zjištěných výsledků analýzy bych se zaměřila v první řadě na komunikaci v organizaci, což je téma, k němuž byly v provedeném výzkumu vzneseny „námitky“ a připomínky nejednou. Jelikož byl můj výzkum personálně zaměřen na celou organizaci a nejenom na jednotlivé části organizační struktury a organizační útvary, provedla bych dodatečné šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti komunikace. Zaměstnanci by mohli otevřeně vznášet své námitky a doporučení v této oblasti, čímž by se mohl systém komunikace společnosti dostat na vysokou úroveň, jelikož na základě rozhovorů byla zaznamenána velká snaha vedení přizpůsobovat se potřebám a tužbám svých podřízených.

Práce se zabývá perspektivami a rozvojem řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, kterým byl Technické služby města Frýdku-Místku. Provedenou analýzou bylo zjištěno, že systém řízení lidských zdrojů zkoumané společnosti je na velmi dobré úrovni. Společnost se snaží neustále rozvíjet svůj systém personálního zabezpečení realizace svých procesních činností, zdokonalovat jej a plánovat do budoucna různá zlepšení efektivity systému řízení lidských zdrojů.

Teoretická část práce slouží jako návod a příručka k pochopení zkoumané problematiky, jako je definice řízení lidských zdrojů, jeho systémy, modely, účel, přístupy, princip lidského kapitálu, lidského potenciálu a vzdělávání pracovníků. Zkoumaná problematika je velmi rozsáhlá, proto byla zaznamenána jen ve stručnosti, ale tak, aby byla dobře pochopena a korespondovala s prováděnou analýzou.

Samotná analýza přístupu organizace k rozvoji řízení lidských zdrojů byla velmi přínosná. Pomocí jednotlivých kroků analýzy bylo zaznamenáno velké množství kvantitativních i kvalitativních analytických nálezů, které ukázaly, že zkoumaná organizace v oblasti rozvoje řízení lidských zdrojů směřuje správným směrem.

Investice do rozvoje systému řízení lidských zdrojů se společnosti vyplácí jak z pohledu spokojenosti zaměstnanců, tak postavení organizace na trhu a její konkurenceschopnosti díky kvalifikovaným zaměstnancům a tím pádem i kvalitně provedenou prací.

LITERATURA

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. [i]Personalistika pro malé a střední firmy.[/i] Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČICHOVSKÝ, L.; KAŠÍK, M.; ZEMAN, J. Moderní a efektivní manažer: Moderní trendy v organizaci. 1. vyd. Praha: Montanex s.r.o., 2003. 88 s. ISBN 80-86717-03-8.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. [i]Personalistika.[/i] Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

MATEICIUC, A. Personální optimalizace organizace. Revidovaná verze, Elektronický studijní text, Ostrava: Ostravská universita 2009

PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

TRUNEČEK, J. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131s. ISBN 80-7179-884-3.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

PALÁN, Z. Lidský potenciál. 2004. Dostupný z WWW:
<http://www.topregion.cz/index.jsp;jsessionid=41BB0C27BA310609CC8175D295208806?articleId=2044>

PELOUŠEK, Z. Kvalita lidského potenciálu. 2009. Dostupný z WWW:
<http://www.zdenekpelousek.cz/rizeni-lidskych-zdroju.html>

Internetové stránky TS, a.s. www.tsfm.cz

